

豊橋市における
行財政改革への意見書

平成27年10月29日
豊橋市行財政改革懇談会

行財政改革懇談会の意見

世界同時不況の影響を受けて低迷した我が国の経済は、アベノミクスを通じて東京圏を中心に回復の兆しが見えるものの、その効果が地方都市にまで十分に届くかどうかの見通しは立っていない。また、地方都市における「人口減少」と「少子高齢」問題は深刻な影を地域経済に及ぼしている。

こうしたなかで豊橋らしさ、東三河らしさを全国に発信し、地方創生を通じて活力に満ちた地域社会を実現するためには、これまでの「自治体経営」から「地域経営」へと市役所のマネジメントとガバナンスの手法を改め、行財政改革においても、新たな公共の担い手である市民とのパートナーシップを重視して、地域づくりに取り組んでいくことが求められる。

財政的には少子高齢化による扶助費の増加と生産年齢人口減少による税収減が予測されるなか、豊橋市においても日本全国で大きな課題となっている公共施設・インフラなどの老朽化対策に一日も早く着手する必要がある。高度経済成長期に一斉に整備された学校などの建築物、道路・上下水道などのインフラは、現在、更新と大規模改修の時期を迎え、日常の維持管理等に係る費用も加味すると、その財政負担は膨大である。公共施設・インフラなどの老朽化対策は、施設総量削減・コスト削減だけで解決できる問題ではない。公共施設等の適正規模や最適配置などを市民とともに実現していくことが重要である。

豊橋市の活力を維持し向上させるためには、地方創生に向けた体制の整備や新しい財源の確保に加えて、市民と市役所が連携して豊橋市の公共を創出していくという発想が必要である。市民協働のあり方は、今後の豊橋市のまちづくりに大きな影響を及ぼし、東三河広域連合のような近隣地方自治体との連携もまた、豊橋市の活性化に有効な起爆剤となる。

本懇談会は、以上のような認識に立ち、新たな行財政改革プランを策定するに当たり、それぞれの立場や視点から、幅広く意見を提供するために設置されたものである。今後、わたしたちの意見が、新たに策定される行財政改革プランに活かされ、今後の厳しい社会経済環境の中にあっても、豊橋の活力の向上と東三河地域の発展に寄与することを切に願うものである。

■ 最優先して豊橋市が推進すべき項目

公共施設・インフラなどのあり方について

豊橋市において今後、少子高齢化の進展に併せ、人口減少により公共施設・インフラなどの利用需要は変化していく。

学校、市民館や市営住宅などの公共施設については、複数の目的や機能を持たせる複合化・多機能化、民間の施設や運営方法の活用、広域（近隣自治体との共有や共用を含む）による利用、統廃合などを通じて、市の財政に見合った適正規模・最適配置を目指すべきである。そのためには、設置目的にとられることなく見直しを行うことも避けられないかもしれない。また、見直しの際は、市の特徴や特性を活かしながら、市民とともに検討することが重要である。市民もまた市の財政破綻や将来世代への多額の負担について十分に斟酌し、合意を形成することが必要である。

ハコモノとは異なって、市民生活に密着し、社会生活を支える役割を担っている道路、橋梁や上下水道などのインフラについては、統廃合などの対応は難しい面がある。しかし、公共施設と同様に、維持管理・更新等に係る費用の縮減や、将来の社会構造を踏まえた、統合や廃止の必要性を検討し、出来ることから実行することを強く望む。水道事業についてはすでに広域化の事例も全国的には散見されており、豊橋市の枠組を超えた行財政改革の発想をもつことが重要である。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の4点に集約できる。

- 公共施設・インフラなどのあり方を検討するに当たっては、人口ビジョンにおける人口推計、年齢構成の変化を踏まえ、さらに地域の特性を十分に考えて行う必要がある。特に、小中学校については、校区ごとの児童・生徒数の推移予測をもとに、地域コミュニティを形成する観点からも地元住民との話し合いを行い、統廃合を含めた学校の最適配置を検討すべきである。また、地域コミュニティ活動の充実に併せて整備を進めた市民館についても、同様の対応を検討すべきである。
- 公共施設に関する利用状況や維持管理に係る費用、施設の老朽度などの情報を市民に分かりやすい形で提供することにより、公共施設の現状についての市民理解を深める必要がある。さらに各地区の公共施設を市の保有施設から、地域が守り保有する施設へと認識を変化させていくことも検討すべきである。

- 文化施設やスポーツ施設などは、近隣の市町と相互利用を考えることが必要であり、施設の建設や更新の際には、市が保有することにこだわらず民間の施設や運営方法を積極的に活用することも視野に入れるべきである。

- インフラについては、市民の安全・安心を確保しつつ、更新、改修、維持管理等に係る費用の縮減を図るとともに、役割や機能を再確認し、統合や廃止を含め、その必要性を検討し、先送りすることなく取組を実行することが重要である。

■ 豊橋市が推進すべき項目

地方創生に向けた行政体制、財源確保について

地方創生は、豊橋市や東三河地域の経済活動が一層活性化し、地域としての経済的な自立性の確立を企図して展開される諸施策である。地方創生の実現には民間活力の積極的な活用や人材育成など、市役所が行政として関与する領域を超えたいくつもの活動が不可欠であり、企業等を含めた市民等との積極的な協働のための体制整備が求められる。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の3点に集約できる。

- 豊橋市を含む東三河地域が地方創生の取組を進めるなかで、さらに発展していくためには、東三河の各自治体がそれぞれの特長を活かしながら、これまで以上に市町村間の連携を強化し、一体となって取り組む必要がある。これまで培ってきた広域連携を継承しながら、スケールメリットを活かし、主体的に地域づくりを進めることができるプラットフォームである東三河広域連合との積極的な連携を図るべきである。
- 地方創生を推進し、地域間競争を勝ち抜くためには「地域経営」の観点で行政運営を考え行動する職員の育成が重要である。厳格な定員管理のもと失敗を恐れず常にチャレンジを促す職場づくりや加点主義による人事管理など、個々の実績や能力に応じた処遇の改善を進め、職種や役割といった枠組を超えた取組を奨励すべきである。そのことにより職員の自主自立を促し、職務に対するモチベーションや満足度を高めていく必要がある。また、同時に失敗に伴うリスクを合理的に回避するリスク・マネジメントの発想を市役所内部に積極的に導入し、内部統制の整備と運用をさらに推し進めるべきである。
- 財源確保に向け、豊橋市の地域経済を活性化し、市税収入を増加させる施策や民間と連携した実りのある経済対策の検討を進め、戦略的に実行していく必要がある。

市民協働のあり方について

「市民協働」とは、市民と行政の信頼関係を基本とするものであり、重要なパートナーとして「活力ある豊橋」を共に創り上げるものでなければならない。

市民協働をさらに強固なものとするためにも、今後は市民が積極的に公共的な課題の解決に関わることが一層重要である。

市民協働の推進に当たっては、市民自らも行政に依存する体質から脱却し、自ら考え、行動することが必要である。そのためには、市民一人ひとりが市民協働の考えを理解し、積極的に参画する姿勢が不可欠となる。

また、市民の思い、行動に対して適切に対応するため、職員の協働意識の醸成をはじめ、市民等との積極的な協働のための体制整備が求められる。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の3点に集約できる。

- 市民に分かりやすい財政情報を提供し、市民と共有することは、市民協働を進める上での大きな前提となる。そのためには、新たに導入される公会計制度に基づいた財務書類等を作成し、他都市との比較を行うことがまずは重要な作業である。

さらに市民協働を効果的に推進するためには、市の財政をグラフや図、写真、さらには漫画等を用いてビジュアルに解説するなどの工夫に積極的に取り組むべきである。財務数値のみの解説だけでは困難な地方財政の仕組みを理解できる市民は少数と考えられる。市の財政を本当に市民が理解できるように公表できるかどうかは、市民と市役所が協働して豊橋市の公共サービスのあり方を考える最も重要な端緒である。
- 協働を具体的に進めるに当たっては、市民館や公園管理など地域に根付く公共サービスの運営は、地域住民自らが行うという発想を持つことが重要である。そのために、市役所は地域住民を適切にサポートできる行政体制や財政措置を検討する必要がある。
- 市民協働を進めるうえで、市職員一人ひとりが常に市民と向き合い、相手の思いや反応を受け止め、その後の取組に生かす姿勢を持つなど市民協働に対する意識を醸成する必要がある。また、市役所は常に地域のまちづくりを全市的な観点から見守ることで、市民団体等のネットワーク化や情報提供を通して市民協働の体制を整えるなど、必要に応じて迅速に市民や地域を適切に支援する体制を構築する必要がある。

豊橋市行財政改革懇談会開催経過

- | | | |
|-----|-------------|--|
| 第1回 | 平成27年 6月 3日 | <ul style="list-style-type: none">・ 懇談会の趣旨等確認・ 現行の行財政改革プラン取組確認及びその取組を踏まえた新たな行財政改革プランの審議 |
| 第2回 | 平成27年 8月25日 | <ul style="list-style-type: none">・ 新たな行財政改革プランの方針等について審議 |
| 第3回 | 平成27年10月 3日 | <ul style="list-style-type: none">・ 新たな行財政改革プランの方針等について審議 |
| 第4回 | 平成27年10月29日 | <ul style="list-style-type: none">・ 意見書の取りまとめ |

豊橋市行財政改革懇談会

会 長	石 原 俊 彦
副会長	功 刀 由紀子
委 員	天 野 明 彦
委 員	伊 藤 眞 芳
委 員	大久保 守 晃
委 員	大久保 裕美子
委 員	梶 川 政 美
委 員	木 暮 博
委 員	鈴 木 真理子
委 員	諏 訪 一 夫
委 員	世 羅 徹
委 員	富 田 真知子
委 員	村 松 史 子