

令和2年度  
豊橋市行財政改革プラン2016  
取組状況報告書

令和3年9月  
豊橋市

# 目 次

1	豊橋市行財政改革プラン2016の概要	P. 3
2	プラン全体の総括	P. 4
3	数値目標の達成状況	P. 5
4	各階層の5年間の評価	P.10
5	施策別評価結果	P.22
	・基本方針1	P.24
	・基本方針2	P.37
	・基本方針3	P.50
■	資 料	
	◇取組評価結果一覧	P.61
	◇豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿	P.74

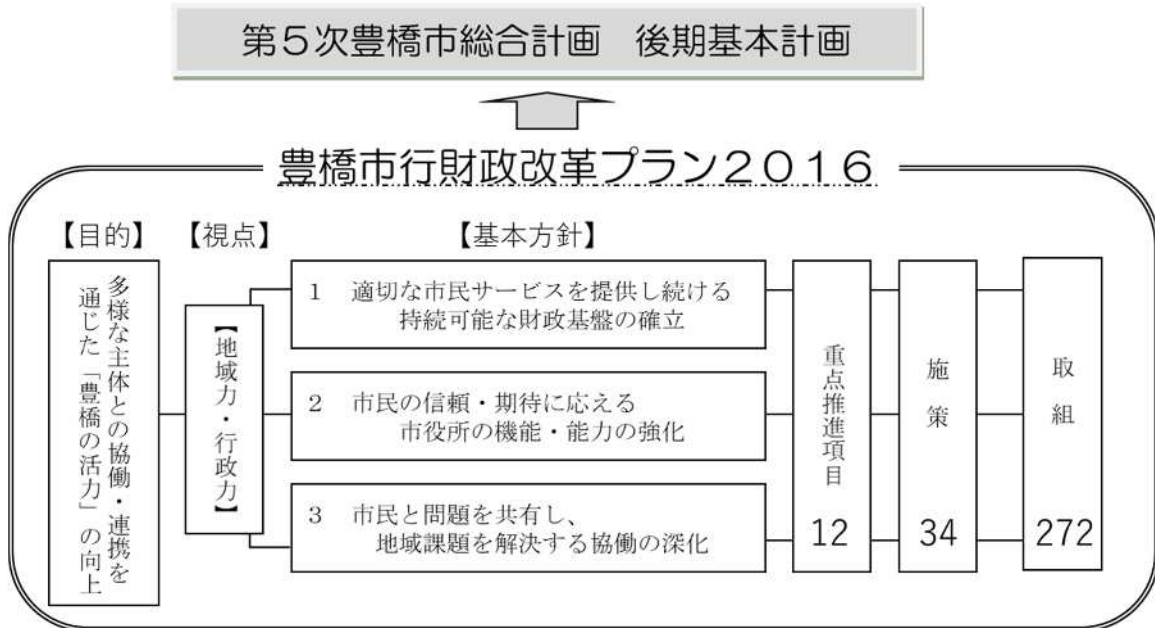
1 豊橋市行財政改革プラン2016の概要

豊橋市では、まちづくりの基本指針である、「第5次豊橋市総合計画」の推進を支えていくため、平成28年度からの行財政改革の方針と具体的な取組を示すものとして、平成28年3月に「豊橋市行財政改革プラン2016」（以下「プラン2016」）を策定しました。

「少子高齢社会」、「人口減少社会」の到来など、時代の変化や新たな行政需要への対応、公共施設・インフラの老朽化への対応に係る財政課題、地方創生の推進など、計画期間の5年間で様々な行財政改革の取組を進めました。

- (1) 目的 多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力」の向上
- (2) 計画期間 平成28年度から令和2年度までの5年間
- (3) 体系 基本方針3、重点推進項目12、施策34、取組272

【プラン2016体系図】



## 2 プラン全体の総括

本市では、平成28年3月に策定したプラン2016に基づき、第5次豊橋市総合計画の推進を支えるため、持続可能な財政基盤の確立、市役所の機能・能力の強化や協働の深化など、平成28年度から令和2年度にかけて、様々な取組を行ってきました。計画期間の後半は、新型コロナウイルス感染症の影響により、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た結果、プラン2016全体としては、概ね順調に推移しました。

具体的に、「基本方針1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立」では、補助金・負担金の見直しにより歳出を抑制するとともに、市税収納率を向上させ歳入の確保に努めました。また、公共施設についての長期的かつ総合的な管理の方針として「豊橋市公共施設等総合管理方針」を策定し、同方針に基づき、個別施設計画の策定を進めました。

「基本方針2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化」では、職員研修の見直しを行うとともに、事務事業量や優先度を把握しつつ、定員管理の適正化を進めました。同時に、地域手当を見直すことで給与の適正化に努めました。また、適正な業務の執行体制の構築を図るため、地方自治法に適応した内部統制制度を導入しました。

「基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化」では、市民向けに講座を開催することで協働意識の醸成を図るとともに、市民協働推進補助事業のサポート体制を充実させるなど、自治会やNPOなどの公益的活動への支援を強化しました。また、ごみ収集業務の委託範囲を拡大するなど民間委託を進め、民間活力を効果的に活用しました。

これらの取組の成果として、プラン2016に掲げた8つの重点指標のうち、経済的効果額をはじめとした6つで数値目標を達成することができました。経常収支比率、広域連携事業実施数についても、目標には届かなかったものの、着実に実績を積み上げ、プランの目的として掲げた「多様な主体との協働・連携を通じた『豊橋の活力』の向上」を概ね成し遂げることができました。

以上の取組の成果を踏まえ、外部環境が、より厳しさを増していく中で、行政サービスの水準を維持しながらも、新しい時代に対応した人づくりやまちづくりを進めるために、市民との協働を深めつつ、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。次なる5年間はこれまでの取組にとどまることなく、新たに策定した豊橋市行財政改革プラン2021-2025に本市一丸となって取り組み、持続可能でスマートな行財政運営の実現を目指します。

3 数値目標の達成状況

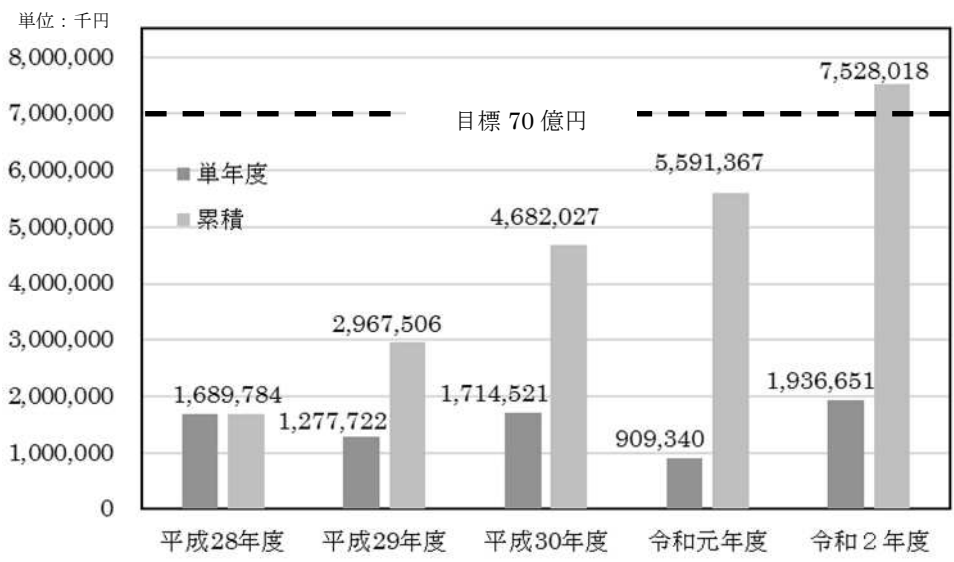
重点指標	基礎数値 (平成26年度)	実績 (令和2年度)	目標 (令和2年度)	指標について
経済的効果額	—	75億2,802万円 (累計)	70億円 (累計)	経済的効果額とは： 事務の効率化、事業の見直しや人員の削減による経費削減、新たな取組による歳入の増加などの金額の総計をいいます。
経常収支比率	89.0%	87.6%	85.0%以下	経常収支比率とは： 毎年度経常的に必要となる経費（借入金の返済や人件費など）を経常的な収入（市税など）で割った比率をいいます。
公債費対市税比率	18.5%	13.5%	15.0%以下	公債費対市税比率とは： 借入金の返済（公債費）が最も重要な自前の財源（市税）に対し、どの程度の割合になっているかを示しています。 算式：公債費÷市税×100
行財政改革による職員減員数	—	108人 (累計)	100人 (累計)	行財政改革による職員減員数とは： 行財政改革の取組として、減員を図った職員数をいいます。
新たな業務改善実施数	—	654件 (累計)	500件 (累計)	業務改善実施数とは： 日常業務の中で、よりよい業務方法（改善）を考え、実践した件数をいいます。
広域連携事業実施数	290件	324件	330件	広域連携事業実施数とは： 豊橋市が広域（他市町村）で連携して取り組んでいる事業数をいいます。
まちづくり活動への参加率（うち「継続的に参加している」割合）	43.0% (9.0%)	71.1% (19.7%)	60.0% (13.0%)	まちづくり活動への参加率とは： 市民意識調査の一つの設問に対する回答をまとめたものであり、自治会・NPOなどのまちづくり活動に参加したことがある人の割合をいいます。
協働事業数	116件	141件	130件	協働事業数とは： 市民と市が共通の目標に掲げる課題解決のため、協働して取り組んでいる事業数をいいます。

重点指標：経済的効果額

実績：75億2千8百万円（目標：70億円）

【指標総括】

効果的・効率的な人員配置や各種補助金の見直しにより、歳出の抑制に努めたほか、個人住民税特別徴収義務者の一斉指定や未利用地の売却など歳入を確保する取組を進めた結果、目標である70億円を超える経済的効果額をあげることができました。

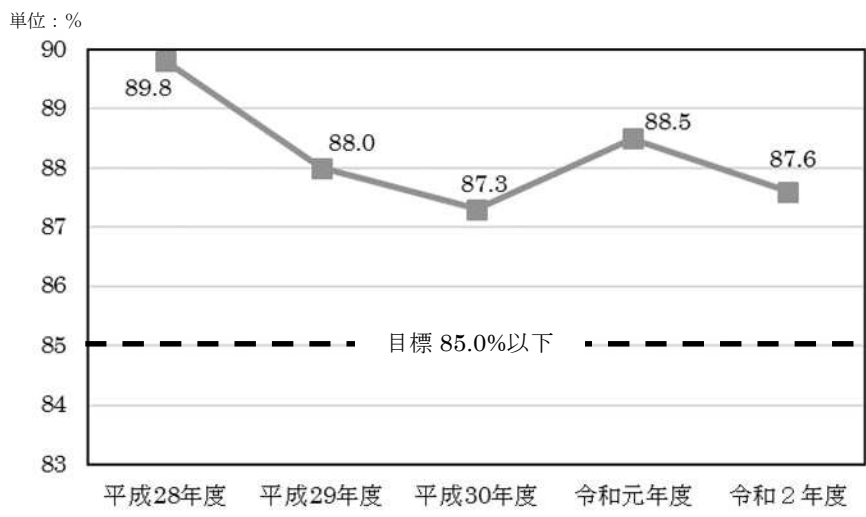


重点指標：経常収支比率

実績：87.6%（目標：85.0%以下）

【指標総括】

歳入の面では、普通交付税不交付団体となり、交付税及び臨時財政対策債が減少したこと、歳出の面では、補助費等において経常的な経費が増加したことなどにより、基礎数値に対し低下したものの、目標である85.0%以下を達成することはできませんでした。

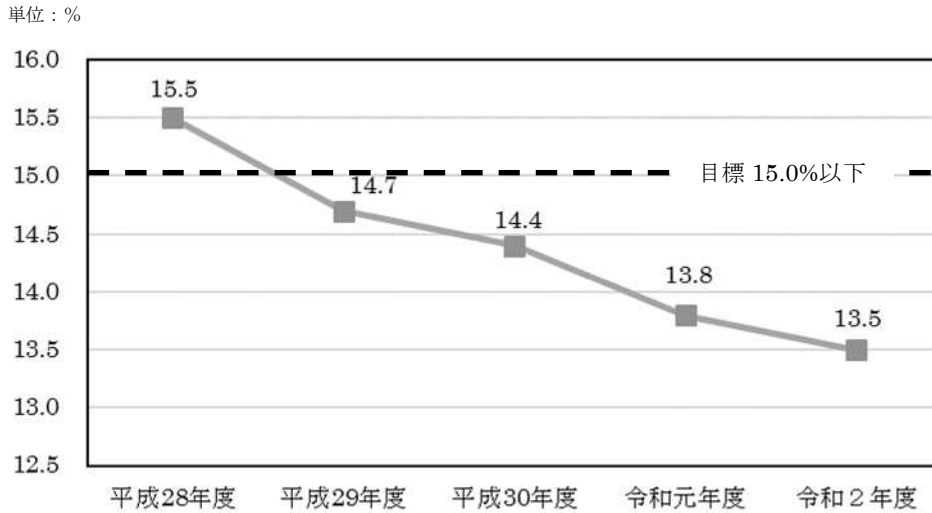


### 重点指標：公債費対市税比率

実績：13.5%（目標：15.0%以下）

【指標総括】

公債費の減少と市税収入の増加により、平成29年度において、目標である15.0%以下を達成することができ、その後もさらに改善することができました。

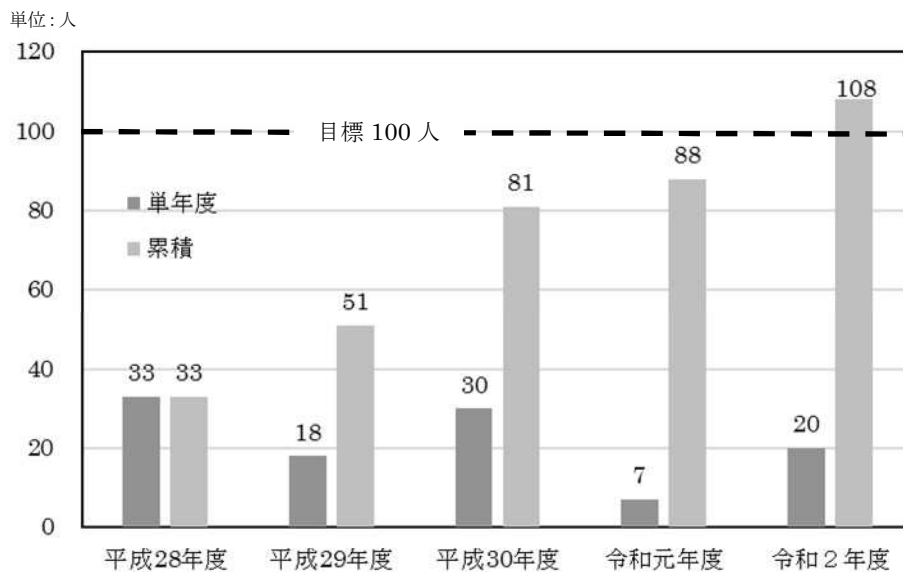


### 重点指標：行財政改革による職員減員数

実績：108人（目標：100人）

【指標総括】

各所属とのヒアリングを通じ、事務事業量を把握したうえで、既存業務の見直しや、事業の委託化などによる定員管理の適正化を進め、目標である100人を上回る108人の減員を行うことができました。

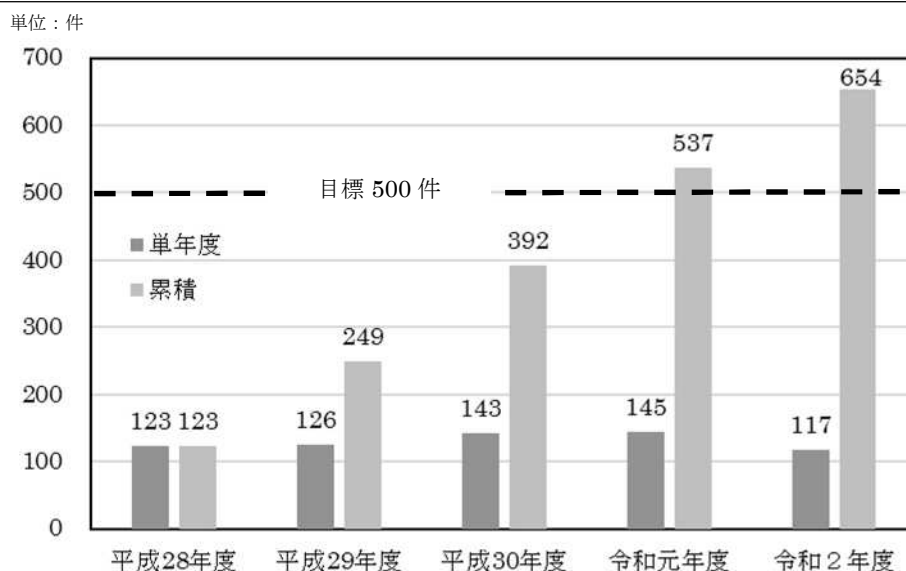


### 重点指標：新たな業務改善実施数

実績：654 件（目標：500 件）

【指標総括】

毎年度、一課一改善運動を実施するなど全庁的に業務改善運動を推進した結果、着実に業務改善実施件数を積み上げ、目標である 500 件を大きく上回る 654 件の改善を実施することができました。

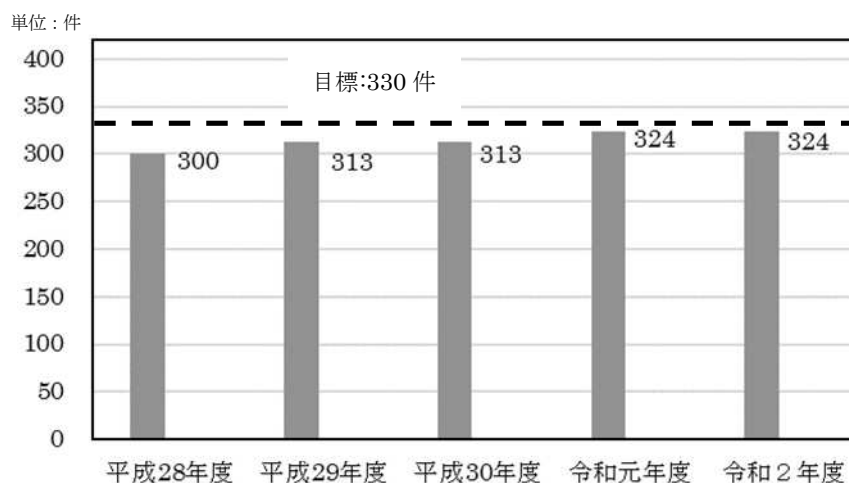


### 重点指標：広域連携事業実施数

実績：324 件（目標：330 件）

【指標総括】

東三河 4 市共同で校務支援システムを導入したことをはじめ、東三河地域の自治体や東三河広域連合を連携先として、様々な分野で連携事業を進め、基礎数値から 34 件増加しましたが、当初の目的を達成し期間中に終了した事業や実施が遅れた事業などがあったため、目標である 330 件を達成することはできませんでした。





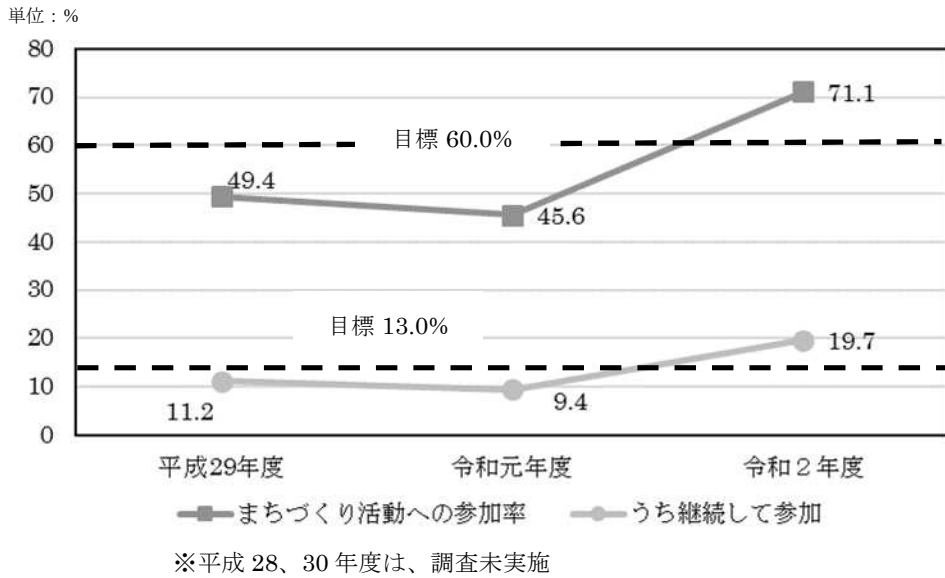
**重点指標：まちづくり活動への参加率**

実績：71.1%（目標：60.0%）

※うち「継続的に参加している」割合 実績：19.7%（目標：13.0%）

**【指標総括】**

530運動や資源回収をはじめとした自治会による地域活動など、市民のまちづくり活動への参加が定着し、目標である参加率60.0%（13.0%）を達成することができました。



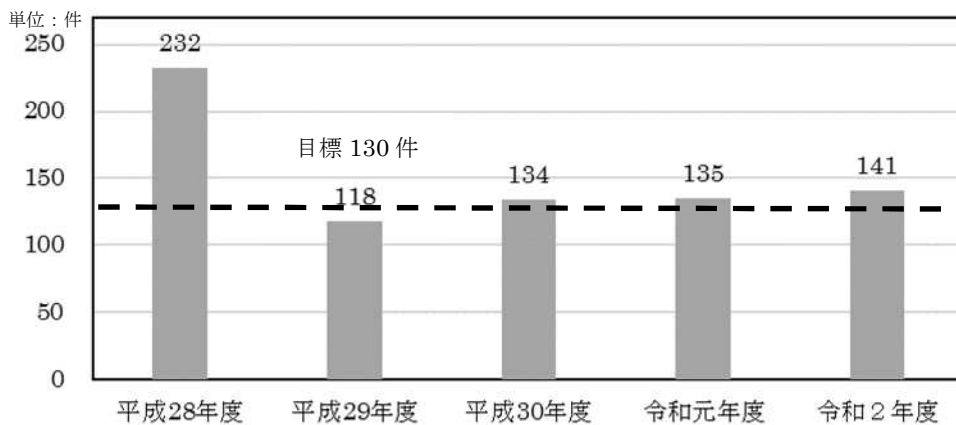
**重点指標：協働事業数**

実績：141 件（目標：130 件）

**【指標総括】**

外国人児童への日本語の学習支援事業など、自治会や NPO をはじめとした各種団体とともに、様々な協働事業を推進したことにより、目標である 130 件を達成することができました。

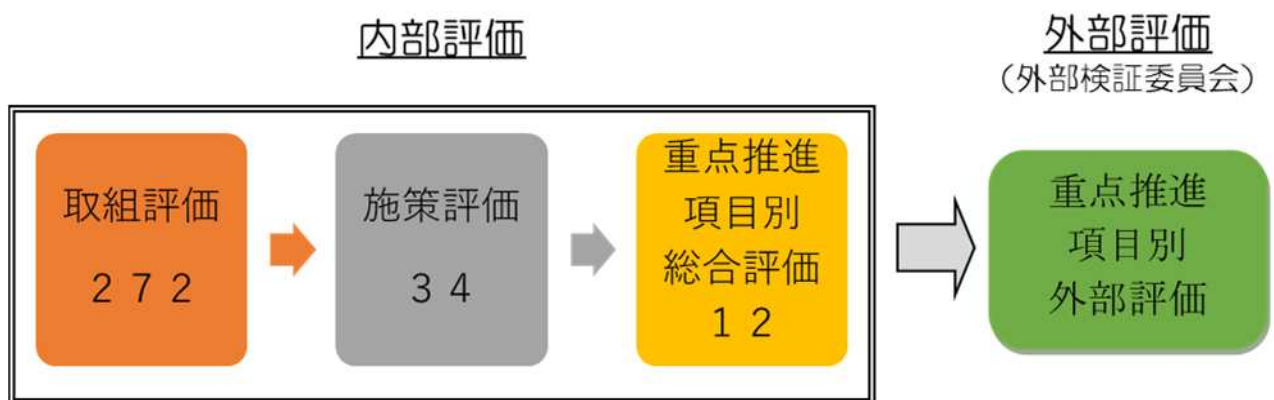
なお、平成 28 年度は、市制施行 110 周年記念事業により市民提案イベント 105 件が実施されたため、例年より多い協働事業数となりました。



#### 4 各階層の5年間の評価

プラン2016の5年間の成果について、以下の方法で評価をしました。

- ・272の取組、34の施策、12の重点推進項目の各階層について内部評価を実施
- ・12の重点推進項目及びプラン2016全般について、識見を有する者で構成する外部検証委員会による外部評価を実施



(1) 取組の評価

取組の評価基準

272 の取組について、以下の取組評価基準に基づき 5 年間の評価を行いました。各取組の評価結果は 61 ページから 73 ページまでの「取組評価結果一覧」を参照ください。

取組評価区分		取組評価基準	
		定量目標設定の取組 (指標のある取組)	定性目標設定の取組 (指標のない取組)
a	順調に進んだ	指標の実績値が目標値の 100%以上となった	計画(スケジュール等)を上回って取組が進捗した
b	概ね順調に進んだ	指標の実績値が目標値の 80%以上 100%未満となった	概ね計画どおり取組が進捗した
c	あまり順調に進まなかった	指標の実績値が目標値の 80%未満となった	計画どおり取組が進捗しなかった

取組の総括

272 の取組のうち、「a」評価が 170、「b」評価が 77、「c」評価が 25 となりました。全体では「a」評価の割合が 62.5%、「b」評価の割合が 28.3%となり、あわせて 9 割以上の取組において概ね目標を達成することができました。

取組評価結果総括表

プランの体系		取組項目数	取組評価区分		
			a	b	c
基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立		186	123 (66.1%)	43 (23.1%)	20 (10.8%)
重点推進項目	①歳出抑制と歳入確保の推進	149	102	28	19
	②公共施設・インフラの最適化	13	7	6	0
	③限られた財源の効果的な活用の促進	6	3	2	1
	④地方公営企業などの経営健全化の推進	18	11	7	0
基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化		25	14 (56.0%)	8 (32.0%)	3 (12.0%)
重点推進項目	⑤政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント	10	6	3	1
	⑥定員管理と給与の適正化	3	1	2	0
	⑦内部統制や監査機能の充実・強化	3	2	0	1
	⑧他の行政機関との連携推進	9	5	3	1
基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化		61	33 (54.1%)	26 (42.6%)	2 (3.3%)
重点推進項目	⑨市民への情報提供と情報共有の推進	12	7	5	0
	⑩協働意識の醸成と人材育成	8	8	0	0
	⑪市民、自治会、NPOなどとの協働の推進	30	15	13	2
	⑫民間活力の効果的な活用	11	3	8	0
合 計		272	170 (62.5%)	77 (28.3%)	25 (9.2%)

※ a：順調に進んだ b：概ね順調に進んだ c：あまり順調に進まなかった

※ 取組項目数は再掲項目を含む。

(2) 施策の評価

施策の評価基準

34の施策について、以下の施策評価基準に基づき5年間の評価を行いました。各施策の評価結果の詳細は22ページから59ページまでの「5 施策別評価結果」を参照ください。

施策評価区分		施策評価基準
◎	成果があがった	指標の実績値が目標値の100%以上となった
○	概ね成果があがった	指標の実績値が目標値の80%以上100%未満となった
△	あまり成果があがらなかった	指標の実績値が目標値の80%未満となった

※指標が複数ある場合は、施策全指標の達成割合を勘案して判断する。

施策の総括

34施策のうち、「◎」評価が21施策、「○」評価が8施策、「△」評価が5施策となり、8割を超える施策において概ね目標を達成することができました。

施策評価結果総括表

プランの体系		施策項目数	施策評価区分		
			◎	○	△
基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立		11	6 (54.5%)	4 (36.4%)	1 (9.1%)
重点推進項目	①歳出抑制と歳入確保の推進	5	3	1	1
	②公共施設・インフラの最適化	1	1	0	0
	③限られた財源の効果的な活用の促進	2	0	2	0
	④地方公営企業などの経営健全化の推進	3	2	1	0
基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化		13	9 (69.2%)	2 (15.4%)	2 (15.4%)
重点推進項目	⑤政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント	7	5	1	1
	⑥定員管理と給与の適正化	2	2	0	0
	⑦内部統制や監査機能の充実・強化	2	1	0	1
	⑧他の行政機関との連携推進	2	1	1	0
基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化		10	6 (60.0%)	2 (20.0%)	2 (20.0%)
重点推進項目	⑨市民への情報提供と情報共有の推進	3	1	1	1
	⑩協働意識の醸成と人材育成	2	2	0	0
	⑪市民、自治会、NPOなどとの協働の推進	3	2	0	1
	⑫民間活力の効果的な活用	2	1	1	0
合 計		34	21 (61.8%)	8 (23.5%)	5 (14.7%)

※ ◎：成果があがった ○：概ね成果があがった △：あまり成果があがらなかった

(3) 重点推進項目の評価

12の重点推進項目について、内部評価を行い、加えて外部検証委員会による外部評価を行いました。

重点推進項目別総合評価（内部評価）及び外部評価結果一覧表

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 (外部検証委員会)
<p>1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立</p>	<p>①歳出抑制と歳入確保の推進 (施策1~5)</p>	<p>5施策のうち、「◎」評価が3施策、「○」評価が1施策、「△」評価が1施策となりました。</p> <p>太陽光発電設置補助金など種々の補助金の見直しや市営住宅の駐車場有料化、未利用地の売却等の取組を推進したことにより、経済的効果額で目標を達成するなど成果があがりました。</p> <p>一方、市税収納率は、新型コロナウイルス感染症の影響により目標を達成することができなかったものの、東三河広域連合による市税等の徴収などに取り組んだことで、収納率を向上させることができました。</p> <p>今後も、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、行政サービスに対する受益と負担の適正化を進め、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の転換を目指す必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市税収納率について、目標は達成できなかったものの、徴収率は改善されていることから評価できる。引き続き改善に向け取り組むとともに、目標値検証もあわせて行う必要がある。</li> <li>・補助金・負担金の見直しについて、一定の取組が見られ評価できるものの、単に額の引下げを行うだけでなく、相手方と事前協議の場を持つなど、事業目的の効果的遂行という見地から最適化を図っていく必要がある。</li> <li>・ふるさと寄附金について、寄附金額が増えるなど一定の効果は出ているものの、返礼品の充実だけでなく個別の事業に対してより寄附してもらえるような手法を工夫する必要がある。ふるさと寄附は、その返礼品で多くのリピーターを確保することができ、本市の魅力を発信する良い機会でもあることから積極的に取り組んでいく必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立</p>	<p>②公共施設・インフラの最適化 (施策6)</p>	<p>施策の評価は「◎」となりました。 個別施設計画の策定を着実に進め、施策の指標である個別施設計画の策定割合については、目標である100%を達成しました。また、各計画に基づき点検・修繕を行い、適切な施設維持管理を推進しました。 加えて、平成30年度に、公共施設の現状等を市民に知ってもらうため、将来的な公共施設のあり方や活用について地域意見交換会を50校区で実施しました。 今後も、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、公共施設等総合管理方針に基づき複合化や集約化等の実施による施設保有量の削減に一層取り組む必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別施設計画について、すべて策定されたことは評価できる。今後は、これらの計画をどう活用しながら施設運用を進めていくのかという視点が重要になる。</li> <li>公共施設及びインフラの最適化を進めていくには利用者や市民にその必要性を理解してもらうことが重要であるため、地域意見交換会を実施した後の利用者や市民の理解度等の検証を行う必要がある。</li> </ul>
	<p>③限られた財源の効果的な活用の促進 (施策7~8)</p>	<p>2施策とも、「○」評価となりました。 将来の税収増につながる企業誘致に力を注いだことで、産業用地における立地企業数が増加するなど成果があがりました。また、部局主導で施策の優先順位等を考え予算要求を行う仕組みの構築や統一的な基準による財務諸表の作成、セグメント分析を実施するなど、予算編成手法の検討・見直しを進めました。 今後も、限られた財源を効果的に配分するため、事業効果やコスト分析の結果等を重視した予算編成を行うなど、事業の選択と重点化を推進する必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた財源の効果的な活用の推進について、予算編成における、若手職員によるボトムアップ事業の提案制度や、直面する行政課題に対応するための特別要求枠の設定は、事業の選択と重点化を図る上で非常に効果的であると考えられるため、今後も継続して取り組む必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立</p>	<p>④ 地方公営企業などの経営健全化の推進 (施策 9～11)</p>	<p>3 施策のうち、「◎」評価が 2 施策、「○」評価が 1 施策となりました。</p> <p>市民病院事業においては、ベンチマーク分析を活用し、診療材料等の購入価格の抑制を図りコスト節減に努めるなど、効率的・効果的な病院運営を行いました。</p> <p>上下水道事業では、下水道事業の持続的な運営のため下水道使用料の改定を行うなど経営基盤の確立を進めました。</p> <p>それらの取組の結果、各企業会計において経常利益が目標を達成するなど、成果がありました。</p> <p>また、国民健康保険事業においては、現年完結型の滞納整理を強化することにより収納率を向上させました。</p> <p>引き続き、企業会計・特別会計ともに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、健全経営を進める必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民病院は市民にとって非常に重要な施設である一方、大きな財政的負担となる可能性がある施設でもある。地方公営企業の経営については、単年度の黒字だけを目標とするのではなく、持続的に健全な経営ができることを目指す必要がある。そのための人材投入や将来への投資も積極的に行えるように、長期的なスパンで評価することも検討する必要がある。</li> <li>・大岩・二川地区の水洗化率について、本プランでは目標を達成できなかった。引き続き水洗化率の向上に向けた取組を進める必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化</p>	<p>⑤ 政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント (施策 12~18)</p>	<p>7施策のうち、「◎」評価が5施策、「○」評価が1施策、「△」評価が1施策となりました。</p> <p>新型コロナウイルス感染症に対応した感染症対策室の設置といった政策推進に向けた機構改革の実施、BCPの見直しや災害対策本部設置運営訓練の継続的な実施による組織の災害対応能力の向上などの取組により、政策課題に対応する行政運営体制を確立することができました。</p> <p>また、業務改善運動の推進による職員の意識醸成、外部機関への派遣や時宜にかなった研修の実施による職員の能力向上、働き方改革の推進などの取組により、人材マネジメントの面でも成果があがりました。</p> <p>一方、権限移譲・規制緩和の面では、制度開始から期間が経過し、これまでに移譲や緩和の取組が進められてきたことから、件数が落ち着き、目標は達成できませんでした。</p> <p>今後も、複雑多様化する行政課題に的確に対応するため、組織機構改革を進め機能的な組織体制を構築するとともに、職員の能力を高める人材育成や多様な人材確保を行う必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政運営体制や人材マネジメントの各施策については、短期的に劇的な効果が期待できるものではなく、また、必ずしも指標で表せるものばかりではないことは理解できる。今後も継続して取り組む必要がある。</li> <li>・政策目的の確実な遂行と職員の最適な働き方（業務分担、人事・給与システムを含めて）を総合的に勘案したうえで、機構改革が行われることが望ましい。</li> <li>・女性キャリアの育成に当たっては、女性管理職のロールモデルの構築や、女性管理職経験者による座談会などの活用により、職員が具体的なキャリアプランを持てるよう、取組の展開を検討すべきである。また、男性職員に対する研修など周囲の理解を深めるための施策を行う必要がある。女性が活躍するためには、上司や同僚のほか家族の協力や理解が必要であるため、家族である一般市民に対しても啓発を図る必要がある。</li> <li>・今後のデジタルトランスフォーメーション（DX）については、単なる情報技術の活用という視点だけでなく、根本的な業務の見直し・改善が必要という視点を庁内で共有する必要がある。</li> <li>・意欲ある職員には、積極的に研修の機会を与え人材を育てることが重要である。</li> <li>・危機発生時における対応力の強化として、BCP及び行動マニュアルの見直しや災害対策本部設置運営訓練は、継続して行う必要がある。</li> </ul>



基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化</p>	<p>⑥定員管理と給与の適正化 (施策 19~20)</p>	<p>2 施策とも、「◎」評価となりました。 事務事業量や優先度を把握したうえで既存業務や執行体制の見直しを実施したほか、国に準拠する形で給与改定を適宜実施するなど取組を進め、一般会計の総人件費で目標を達成するなど成果があがりました。 今後も、様々な行政需要に的確に対応するため、定員適正化計画に基づき、積極的な定員管理を推進する必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定員管理について、長期的に見た場合、あまりに急激・過剰な人員削減は、後年度における組織の年齢構成などへの負の影響が大きいため、慎重に行う必要がある。</li> <li>人件費の抑制は重要であるが、必要であれば人とお金を使う発想も大切である。それに見合う実績や成果などがあれば市民に納得してもらえると考える。人件費の抑制だけにとらわれず、職員の挑戦心や意欲を削がないように気をつける必要がある。</li> </ul>
	<p>⑦内部統制や監査機能の充実・強化 (施策 21~22)</p>	<p>2 施策のうち、「◎」評価が1 施策、「△」評価が1 施策となりました。 定例監査の実施方法について見直しを行い、定例監査実施部局割合で目標を達成するなど成果があがりました。 一方、内部統制の面では、事務引継ぎの手引きを作成したほか、全庁的に共通する業務のマニュアルを作成し、利用促進を図るなど各種取組を進めたものの、報道発表を伴う重大事故が毎年度発生しました。 今後は、限られた職員数の中でも事務の適正性を確保するため、地方自治法に適應した内部統制制度を適切に運用するとともに、事故報告制度の見直しを行い、内部統制制度の実効性を高めていく必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報道発表を伴う重大事故が毎年度発生していることについて、原因を分析し、業務マニュアルの作成・改訂、幹部職員の意識改革などに取り組む必要がある。</li> <li>過去に事故が発生した業務やその潜在化が認められる業務については、これまでのやり方を改めるのはもとより、包括的なアプローチにより多角的な視点で改善を行い、事故そのものが発生しない仕組みを構築する必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 (外部検証委員会)
<p>2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化</p>	<p>⑧他の行政機関との連携推進 (施策 23～24)</p>	<p>2 施策のうち、「◎」評価が 1 施策、「○」評価が 1 施策となりました。 介護保険事業の広域化や新たな連携に向けた調査・研究などの取組により、東三河広域連合による共同処理事務本格実施数が目標を達成するなど、成果があがりました。また、東三河地域でのシステムの共同化や三遠南信で連携した農産物の輸出の推進などに取り組み、経済的効果を生み出しました。なお、児童相談所設置、保健所権限移譲に係る調査・研究については、継続実施しています。 今後も、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する必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政サービスのすべてを単独の自治体で行うのではなく、他の自治体との連携により効率的に行うことの重要性がますます高まっていくため、今後は、より課題意識をもって取り組む必要がある。</li> <li>広域連携を活用した観光振興については、将来的に観光地域づくり法人(DMO)の設置等を含めた検討をする必要がある。</li> </ul>
<p>3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化</p>	<p>⑨市民への情報提供と情報共有の推進 (施策 25～27)</p>	<p>3 施策のうち、「◎」評価が 1 施策、「○」評価が 1 施策、「△」評価が 1 施策となりました。 新型コロナウイルス感染症に係る情報について、市民の需要が高まる中、ホームページにおいて適時かつわかりやすい情報の提供を心がけたほか、SNS での情報提供など市民のニーズに応えられるよう発信方法を多様化しました。こうした取組により、市ホームページの総アクセス数が目標を達成するなど成果があがりました。一方、市民と行政の相互理解の面では、市民活動団体等の交流の促進や新たな広聴手段の検討などの取組を進めましたが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、市民協働に向けた交流会参加者数を目標値まで増加させることができませんでした。 今後は、市の施策・事業への市民の理解・協力を得るため、引き続き SNS を利用するなど時代に即した広報を推進する必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広報紙については、従来型の「お知らせ」を目的とした広報に加え、住民との問題共有や現在の市の課題について共に考えるツールとしても活用していく必要がある。</li> <li>「市民と行政の相互理解の促進」は重要な項目であり、指標として設定した「市民協働に向けた交流会参加者数」にこだわりすぎず、今後も目的に向かって取組を進めていく必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化</p>	<p>⑩協働意識の醸成と人材育成 (施策 28～29)</p>	<p>2施策とも、「◎」評価となりました。まちづくりに係る講座及びイベントを実施したほか、出前講座などの取組により、まちづくり活動への参加率が目標を達成するなど、まちづくりを行う人材の育成という面で成果があがりました。</p> <p>また、職員に対して市民活動団体の活動を直接見学・体験する場をつくり、市民活動団体等のサポートをできるよう職員の意識の醸成を図りました。</p> <p>今後も、市民や職員の市民参画・協働の必要性に対する理解を深め、新たな担い手を育成するとともに、気づきや意識改革を促し、多様な活動を行える人材の育成を図る必要があります。また、市民参画・協働の活動に取り組む人や新たな活動を展開しようとしている人に対し、必要なサポートを行い、継続的な活動につなげる必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民協働に向けた交流会について、継続して参加する、あるいは交流会の後に、参加者がそれぞれの目的に応じて次のステップに進めるような仕組みづくりが必要である。</li> <li>・まちづくりを行う人材について、各市民団体のリーダーが団体を運営するためのノウハウを学べるように市がサポートし、そこで学んだリーダーが別の団体のリーダーを育てるという循環をつくり、そして、各市民団体がうまく世代交代できるような仕組みをつくる必要がある。</li> </ul>

基本方針	重点推進項目	総合評価（内部評価）	外部評価 （外部検証委員会）
<p>3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化</p>	<p>⑪ 市民、自治会、NPOなどとの協働の推進 (施策 30～32)</p>	<p>3 施策のうち、「◎」評価が 2 施策、「△」評価が 1 施策となりました。</p> <p>市民協働推進補助事業のサポート体制の充実や市民館の活用による地域コミュニティの活性化、外国人児童の日本語学習支援など各種協働事業の推進により、協働事業数で目標を達成するなど、公益的活動へのサポートの充実、協働事業の創出等の面で成果があがりました。</p> <p>一方、市民同士の協力・連携の促進の面では、イベントで NPO 活動の体験参加事業を実施するなどの取組を進めましたが、市民協働に向けた交流会参加者数を目標値まで増加させることができませんでした。</p> <p>今後は、地域コミュニティ活動を支援するとともに、様々な主体が相互理解と合意形成により地域活動を協働で解決していきけるような支援体制の確立に取り組む必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ふれあい給食の開催等の市主催事業で、市民館を積極的に活用したことは評価できる。今後は、NPO や事業者と連携し、さらなる市民館の活用策を検討する必要がある。</li> <li>・ 市民団体同士の交流を活発化するため、Web を活用した新たな交流の仕組みなど、対面以外の交流の方法も検討する必要がある。</li> </ul>
	<p>⑫ 民間活力の効果的な活用 (施策 33～34)</p>	<p>2 施策のうち「◎」評価が 1 施策、「○」評価が 1 施策となりました。</p> <p>指定管理者導入施設のモニタリング結果をもとに担当課に対してヒアリングを実施し、施設利用満足度の向上に向け改善を促しました。また、総合スポーツ公園などで指定管理エリアを拡大したほか、ごみ収集業務の委託範囲を拡大するといった取組を進めたことにより、経済的効果額の目標を達成するなど成果があがりました。</p> <p>今後も、他自治体の先行事例の調査研究を行うなど、引き続き民間活力を活用し事務の合理化を進める必要があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者制度や民間委託といった民間活力の効果的な活用についての取組は、概ね評価できる。今後もしっかりとしたモニタリングを行う必要がある。</li> <li>・ 指定管理料が業務内容や社会情勢に照らし、適切かどうか検証する必要がある。</li> </ul>

#### (4) 外部検証委員会によるプラン2016の全体評価

少子高齢化、人口減少の進行など地方自治体を取り巻く外部環境は厳しさを増している。そのような中、プラン2016に掲げた取組を目標に向けて着実に進め、8つの重点指標のうち6つにおいて目標を達成したことを評価する。

とりわけ新型コロナウイルス感染症の影響から、地域住民の安全で安心な生活を守るという地方自治体の役割はますます大きくなっている。休業要請によって収入を断たれた事業者、あるいは、日本経済全体の不景気の影響を受けて事業の継続が困難になった法人・個人事業者等に対する支援は、コロナワクチン接種と同様に豊橋市役所の大きな行政課題である。

豊橋市の行財政改革プランは、限られた財源をより有効に活用して、豊橋市民の安寧な生活を守るためにも必須の課題を集約している。これらの課題をより効果的に実践するためにも、行財政改革の必要性和重要性を、市長をはじめとする市の管理職・職員の皆さんが理解することが重要である。行財政改革には、市民との協働が不可欠となる内容のものも多い。まずは、市職員が行財政改革の意義を正しく理解し、その内容を将来的には豊橋市民と共有できるように取組を進める必要がある。その意味で、行財政改革プランの進捗度管理や外部評価は、形式的な数値のチェックや表面的な分析として位置付けるものではなく、その深淵にある問題の本質を根本的に理解し共有して、さらなる行財政改革の推進に向けた手がかりとする課題を列挙したものなのである。

最後に、今後も厳しい外部環境が続く中、地方自治体は時代の変化に対応しながら不断の行財政改革を進めていくことが求められている。令和3年4月より始まった豊橋市行財政改革プラン2021-2025において掲げられた目指す姿「持続可能でスマートな行財政運営の実現」の達成に向け、本報告書がその一助となれば幸いである。

5 施策別評価結果

基本方針	重点推進項目
1 適切な市民サービスを提供し続ける 持続可能な財政基盤の確立	① 歳出抑制と歳入確保の推進 ② 公共施設・インフラの最適化 ③ 限られた財源の効果的な活用の促進 ④ 地方公営企業などの経営健全化の推進
2 市民の信頼・期待に応える市役所の 機能・能力の強化	⑤ 政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント ⑥ 定員管理と給与の適正化 ⑦ 内部統制や監査機能の充実・強化 ⑧ 他の行政機関との連携推進
3 市民と問題を共有し、地域課題を 解決する協働の深化	⑨ 市民への情報提供と情報共有の推進 ⑩ 協働意識の醸成と人材育成 ⑪ 市民、自治会、NPO などとの協働の推進 ⑫ 民間活力の効果的な活用

施策	ページ
1 事業見直しによる経費節減	24
2 補助金・負担金の見直し	25
3 市税及び税外債権の収納率向上対策の実施	26
4 受益と負担の適正化	27
5 様々な手法を活用した自主財源の確保	28
6 公共施設等総合管理計画の策定及び推進	29
7 将来の税収増につながる事業の促進	30
8 予算編成手法の検討	31
9 第2次豊橋市民病院改革プランの推進	32
10 豊橋市上下水道ビジョンの推進	34
11 特別会計事業の健全な運営	36
12 組織・機構の見直し	37
13 権限移譲の推進	38
14 危機発生時における対応力の強化	39
15 職員の能力開発及び有為な人材の確保	40
16 業務改善の推進	41
17 いきいきと働くことができる職場環境づくり	42
18 ICT利活用の推進	43
19 定員適正化と効果的な人員配置の推進	44
20 給与の適正化	45
21 内部統制の整備及び運用の推進	46
22 監査機能の充実・強化	47
23 東三河広域連合の取組の充実	48
24 他の行政機関との連携・共同処理の推進	49
25 提供する行政情報の分かりやすさの向上と情報共有	50
26 市民と行政の相互理解の促進	51
27 市民が発信する情報の集約と共有	52
28 自主的・自立的なまちづくりを進められる人材の育成	53
29 職員の市民協働に対する意識醸成と実務能力の向上	54
30 自治会やNPOなどの公益的活動へのサポートの充実	55
31 市民同士の協力・連携の促進	56
32 協働事業の創出・推進と見直し	57
33 指定管理者制度の適切な運用管理とPPP/PFI手法などの活用	58
34 民間委託の推進	59

基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	①	項目名	歳出抑制と歳入確保の推進				
施策番号	1	施策名	事業見直しによる経費節減				
施策概要			指標	目標値			
防災関連事業や検診事業など各種事業において、その必要性や本市の状況、他市の動向を十分に精査したうえで、費用対効果を踏まえた見直しを行う。また、バイオマス資源利活用事業など様々な事業において、効果的・効率的な手法を検討・導入し、経費節減を図りながら、事業を推進する。			経済的効果額	33億円 (H28～R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 経済的効果額 (千円)		目標値(累計)	123,000	353,000	723,000	1,615,000	3,300,000
		実績値(累計)	148,249	594,405	1,171,569	1,696,558	3,189,275
		達成割合(%)	120.5	168.4	162.0	105.1	96.6
防災備蓄資機材整備など防災関連事業や情報システムの全体最適化に伴うホストオペレーション業務、がん検診事業など各種事業の見直しにより経費節減を図った。また、平成29年度にバイオマス利活用センターを供用開始し、資源化センターの維持管理費の削減につなげた。施策の指標である「経済的効果額」は、目標33億円のところ実績31億8,928万円であったことから、施策評価は「○」となった。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった					施策評価	○
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
防災備蓄資機材整備など防災関連事業の見直し(MCA無線機賃借等の見直し)	経費節減のため、MCA無線機賃借やMCA無線機移設事業の見直しを実施する。	MCA無線機を再リースせずに譲り受けることで経費を節減した。取組の指標である「経済的効果額」は、目標1億2,815万円のところ実績1億2,879万円であったことから、「a」評価となった。				a	
情報システムの全体最適化に伴う業務等の見直し	情報システム全体最適化の実現(ホストコンピュータの廃止)に伴う、ホストオペレーション業務の削減を実施する。	ホストオペレーション業務削減に伴い、オペレータ業務派遣委託と住民情報システム運用支援業務委託を統合し、オペレータ1名分の委託費を削減した。取組の指標である「経済的効果額」は、目標3,273万円のところ実績3,344万円であったことから、「a」評価となった。				a	
がん検診事業の見直し	市民のがん検診受診の利便性向上のため、1日で全てのがん検診を受診できるがんセット検診の回数を増やす。それに伴い、検診にかかる委託料を削減する。	がんセット検診の実施回数を継続的に見直し、平成28年度の8回から令和元年度まで徐々に増やし、18回とした(令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の影響により3回)。こうした取組により利便性が向上し、個別検診ではなく集団検診を受診する人が増えたことにより委託料が減少したものの、取組の指標である「経済的効果額」は、目標532万円のところ実績329万円であったことから、「c」評価となった。				c	
バイオマス資源利活用事業実施に伴う歳出抑制	バイオマス資源利活用事業の実施に伴い、資源化センターの更新費用及び維持管理費用等の抑制を図る。	バイオマス利活用センターの整備を行い、平成29年度に供用を開始した。供用開始後は安定的な運用を行い、再生可能エネルギーの活用を図った。「経済的効果額」は目標を達成できなかったものの、概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		97	69	18	10		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							



## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	①	項目名	歳出抑制と歳入確保の推進				
施策番号	2	施策名	補助金・負担金の見直し				
施策概要			指標	目標値			
温暖化対策事業関連や農業事業関連など各種補助金・負担金について、必要性・公平性などの観点から随時見直しを図る。また、新規に補助事業を実施する場合は、終点の設定を行うなど適正・効果的な執行を確保する。			経済的効果額	1億円 (H28～R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	経済的効果額 (千円)	目標値(累計)	5,000	22,600	45,500	70,500	100,000
		実績値(累計)	9,038	34,185	90,812	154,930	248,849
		達成割合(%)	180.8	151.3	199.6	219.8	248.8
太陽光発電設置補助金、空き店舗活用事業補助金及び農業事業関連補助金等、事業の費用対効果を検証したうえで、補助金・負担金の単価や率、期間の見直し、さらには事業自体の廃止を行った。 施策の指標である「経済的効果額」は、目標1億円のところ実績2億4,885万円であったことから、施策評価は「◎」となった。施策の指標である「経済的効果額」が目標を大きく上回った理由は、新たな取組として生活補給金の見直しを追加したことに加え、加工食品海外販路開拓事業の見直し等の予定を早めて行ったことによる。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった	○ : 概ね成果があがった	施策評価		◎		
主な取組項目	取組概要	総括			評価		
温暖化対策事業 関連補助金の見 直し(太陽光発電 設置補助金の見 直し)	太陽光発電設置補助金の補助件数及び補助単価の見直しを実施する。	補助件数を平成27年度の1,000件から継続的に見直し、令和2年度には100件としたほか、補助単価を3万円/kwから1万5千円/kwに見直した。 また、ただ引下げを行うだけでなく、令和元年度から高効率なエネルギー設備の導入(ZEH・一体的導入)を促進するなど、効果的な事業実施を図った。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標1,480万円のところ実績1億537万円であったことから、「a」評価となった。			a		
三河港振興会負 担金の見直し	三河港振興会への負担金を見直しを実施する。	三河港振興会への負担金について、インセンティブ制度の利用実績等を踏まえて見直し、負担金支出額を適正な金額とすることで節減を図った。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標1,450万円のところ実績3,553万円であったことから、「a」評価となった。			a		
農業事業関連補 助金の見直し(長 期展張フィルム 導入促進事業補 助の見直し)	補助事業の適正執行を確保するため、事業の見直しを検討する。	長期展張フィルム導入促進事業について、当該フィルムの普及が進んだため、関係機関と事業の方向性を協議し、平成28年度をもって事業を廃止した。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標34万円のところ実績も同額であったことから、「a」評価となった。			a		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		22	18	2	2		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	①	項目名	歳出抑制と歳入確保の推進						
施策番号	3	施策名	市税及び税外債権の収納率向上対策の実施						
施策概要			指標	目標値					
東三河広域連合や広域連携を活用した効果的・効率的な徴収方法の実施など、市税の収納率向上対策を着実に実施する。また、税外債権においても専門的な知識を有する任期付職員を活用するなど徴収強化を図る。			市税収納率 (H26年度:93.4%)	96.9% (R2年度)					
			経済的効果額	5億円 (H28~R2年度)					
指標(単位)		指標達成状況							
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1	市税収納率 (%)	93.4% (H26年度)	目標値	94.8	95.4	95.8	96.3	96.9	
			実績値	94.8	95.5	96.0	96.6	96.6	
			達成割合(%)	100.0	100.1	100.2	100.3	99.7	
2	経済的効果額 (千円)	-	目標値(累計)	137,000	237,000	380,000	496,000	500,000	
			実績値(累計)	126,114	200,831	265,903	293,227	290,692	
			達成割合(%)	92.1	84.7	70.0	59.1	58.1	
<p>市税については、個人住民税特別徴収義務者に対して、住民税の特別徴収を行うように勧奨を行った。固定資産税では、固定資産地籍情報システムの活用による現況と課税台帳の不一致の是正を行った。税外債権については、債権所管課から債権管理課へ処理困難未収事案の受託処理を行ったほか、債権所管課の臨戸訪問に債権管理課職員が同行することで、納付につなげた。</p> <p>施策の指標である「市税収納率」は、目標96.9%のところ実績96.6%となり、「経済的効果額」は目標5億円のところ実績2億9,069万円であったことから、施策評価は「△」評価となった。経済的効果額が目標値を下回った理由は、取組名「東三河広域連合による市税等の徴収」において、東三河広域連合への市税債権の移管額が減少したことに伴い市税徴収額も減少したことによる。</p>									
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった			△ : あまり成果があがらなかった		施策評価	△
主な取組項目	取組概要		総括				評価		
任期付職員を活用した債権確保	専門知識を有する任期付職員を活用し、困難事案の解消と債権確保を図る。債権所管課への指導により、債権管理及び徴収の見識を深める。高額・困難債権等の受託処理により、債権確保を図る。		債権所管課から債権管理課へ処理困難事案の受託処理を行ったほか、債権管理課職員が債権所管課の臨戸訪問に同行するなど助言・指導を行った。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標3,764万円のところ実績4,024万円であったことから、「a」評価となった。				a		
東三河8市町村による個人住民税特別徴収義務者一斉指定の実施	法令を遵守するとともに税収確保を図るため、個人住民税の特別徴収未実施の事業者を特別徴収義務者として、東三河8市町村が一斉に指定する。		特別徴収対象事業者に対して、個人住民税の特別徴収を実施するように毎年度継続して案内を送付したほか、特別徴収未実施の事業者に対しては、個別に特別徴収の依頼を行った。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標4億1,575万円のところ実績3億8,360万円となり、「特別徴収率」は、目標86.0%のところ実績83.9%であったことから、「b」評価となった。				b		
東三河広域連合による市税等の徴収	滞納額を縮減し歳入確保を図るため、東三河広域連合にて積極的な滞納整理を行う。		平成28年度より、困難案件を中心に市税債権を東三河広域連合に移管し、換価可能な財産の差押えなど、積極的な滞納整理を行った。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標を大きく下回った。これは、本市の積極的な滞納整理の結果、東三河広域連合への市税債権の移管額が減少し、それに伴い東三河広域連合による市税徴収額も減少したことによる。「市税収納率」についても、新型コロナウイルス感染症に伴う徴収猶予特別制度の影響により目標値を下回ったことから、「c」評価となった。				c		
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c			
			5	2	1	2			
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった									

## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	①	項目名	歳出抑制と歳入確保の推進						
施策番号	4	施策名	受益と負担の適正化						
施策概要			指標	目標値					
社会情勢や施設等の維持管理費などの観点から全庁的な使用料・手数料等の見直しを行う。また、他自治体の類似施設等も参考にしながら、看護専門学校の料金体系を見直すなど、受益者負担と公費負担の割合の適正化を進める。			経済的効果額	1億円 (H28～R2年度)					
指標(単位)		指標達成状況							
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1	経済的効果額 (千円)	-	目標値(累計)	8,900	31,500	56,300	81,100	100,000	
			実績値(累計)	8,600	31,181	60,230	106,619	118,654	
			達成割合(%)	96.6	99.0	107.0	131.5	118.7	
<p>受益者負担と公費負担の割合の適正化の観点から、公共施設使用料等の見直しに向けた統一の基準を定め、全庁的に改定を行ったほか、市営住宅で駐車場の有料化が未実施だった6住宅を有料化した。また、豊橋市医師会に委託している妊婦、乳児健康診査事務手数料の単価の引下げ、青少年教育施設の使用料収入の見直しなど多岐にわたる取組を進めた。</p> <p>施策の指標である「経済的効果額」は、目標1億円のところ実績1億1,865万円であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>									
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった	○ : 概ね成果があがった		△ : あまり成果があがらなかった		施策評価	◎
主な取組項目	取組概要		総括				評価		
使用料、手数料の全庁的な見直し	歳入確保のため、使用料、手数料の全庁的な見直しを実施する。		受益者負担の適正化を図るため、公共施設使用料等の見直しに向けた統一の基準を定め、全庁的に改定を行った。また、使用料減免について、見直しの検討を行った。概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b		
市営住宅駐車場有料化の推進	市営住宅駐車場管理の適正化と受益者負担の観点から、駐車場の有料化を実施してきたが、未実施住宅に対しても駐車場を整備し、有料化を実施する。		駐車場有料化未実施であった5住宅を平成28年度に有料化し、令和元年度には1住宅の有料化を実施した。取組の指標である「経済的効果額」は、目標9,930万円のところ実績9,948万円であったことから、「a」評価となった。				a		
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c			
			8	4	2	2			
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった									

## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	①	項目名	歳出抑制と歳入確保の推進					
施策番号	5	施策名	様々な手法を活用した自主財源の確保					
施策概要			指標	目標値				
ふるさと寄附金や太陽光発電による売電など様々な手法を活用し、歳入の確保に努める。また、ネーミングライツの付与など、企業の社会貢献・地域貢献活動と市の施策とのマッチングを図り、自主財源の確保に努める。			経済的効果額	1億円 (H28～R2年度)				
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	経済的効果額 (千円)	-	目標値(累計)	14,200	69,100	85,000	98,000	100,000
			実績値(累計)	25,324	47,292	296,748	402,974	655,554
			達成割合(%)	178.3	68.4	349.1	411.2	655.6
ふるさと寄附金について、インターネット受付を開始し、体験型返礼品の創設など返礼品の拡充に努めたほか、ガバメントクラウドファンディングなど新たな手法にも取り組んだ。また、売却可能である未利用地を洗い出し、売却を進めたほか、遊休地を活用した太陽光発電設備による売電、斎場で収骨されなかった残骨灰を処理する中で発生した有価物の売却、広告付き窓口案内表示盤の導入を実施することなどにより自主財源の確保を図った。 施策の指標である「経済的効果額」は、目標1億円のところ実績6億5,555万円であったことから、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価	◎	
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
公民連携事業の推進 (民間企業との連携)	効率的な行財政運営のため、行政と社会貢献の意欲のある民間企業などとの連携を推進する。(ネーミングライツやふるさと寄附金活用事業の推進など)		平成30年度に民間企業と連携した奨学金返還支援制度を導入し、ふるさと寄附における寄附額に応じた返礼品の拡充を図るなど、民間企業との連携を進めた。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
ふるさと寄附金の活用等	歳入確保のため、ふるさと寄附金の活用や全庁的有料広告の掲載の促進などを実施する。		平成28年度にふるさと寄附におけるインターネット受付を開始し、また、体験型返礼品を創設した。令和2年度にはガバメントクラウドファンディング、楽器寄附を実施するなど、新たな手法による歳入の確保に努めた。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
未利用地の売却等	行政財産についての未利用地を洗い出し、有効活用方法を検討し、売却可能である物件は売却を進めていく。		未利用地の売却を進め、平成30年度にこじか保育園仮園舎跡地や旧勤労青少年ホーム跡地、令和元年度に警察官舎跡地、令和2年度に南栄住宅跡地などを売却した。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標8,400万円のところ実績5億6,822万円であったことから、「a」評価となった。				a	
太陽光発電による売電実施	温暖化対策事業に必要な財源の確保を図るため、市遊休地に太陽光発電システムを設置する。		温暖化対策事業に必要な財源の確保を図るため、神野新田町の市遊休地に太陽光発電設備を設置し、平成28年6月から売電を開始した。 取組の指標である「経済的効果額」は、目標1,425万円のところ実績2,613万円であったことから、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			17	9	5	3		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	②	項目名	公共施設・インフラの最適化				
施策番号	6	施策名	公共施設等総合管理計画の策定及び推進				
施策概要			指標	目標値			
<p>本市の保有する資産を有効かつ効率的に活用し、将来的な負担軽減と利用満足度の向上が図られている状況を目指し、公共施設のあり方や管理に係る基本的な方針を定める「公共施設等総合管理計画」を平成28年度に策定する。</p> <p>同計画に基づき、下位計画として位置付けられる個別施設計画において、建物系は定期的な施設評価により見直しを図りつつ「施設保全計画」を実施し、インフラ系は各所管課が令和2年度までに点検・診断・評価等を行い、その結果を踏まえ策定・実施することで、今後の維持・更新費用全体の削減と平準化への取組を行い、財政の健全化を図る。</p>			個別施設計画の 令和2年度までの 策定割合	100% (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 個別施設計画の令 和2年度までの 策定割合(%)		目標値	37.5	62.5	68.8	87.5	100.0
		実績値	37.5	50.0	62.5	73.3	100.0
		達成割合(%)	100.0	80.0	90.8	83.8	100.0
<p>公共施設のあり方や管理に係る基本的な方針を定める「公共施設等総合管理方針」を平成28年度に策定した。また、建物系では、施設保全計画に基づき計画的な施設保全に取り組んだ。インフラ系では、豊橋駅前のペDESTリアンデッキ、公共駐車場、自転車等駐車場や海岸保全施設等の個別施設計画を策定したほか、道路施設や橋梁等について、それぞれの計画に基づき、修繕等を実施した。</p> <p>平成30年度には、将来的な公共施設のあり方や活用について市民から意見をもらう「公共施設の活用に関する地域意見交換会」を50校区で開催した。その結果、市の現状や学校を核とした複合化の実施について一定の理解をいただくことができた。</p> <p>施策の指標である「個別施設計画の令和2年度までの策定割合」は、目標100%を達成したことから、施策評価は「◎」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎
	△ : あまり成果があがらなかった						
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
公共施設等総合管理計画の策定	本市の保有する資産を有効かつ効率的に活用し、将来的な負担軽減と利用満足度の向上が図られている状況を目指し、公共施設のあり方や管理に係る基本的な方針を定める「公共施設等総合管理計画」を平成28年度に策定する。	平成28年度に公共施設等総合管理方針(公共施設等総合管理計画に相当)を策定した。予定どおり進捗したため、「a」評価となった。				a	
建物系計画の実施(個別施設計画)	予算の平準化と安全・安心な建物を提供するため、計画的な施設保全を行う。あわせて財政の健全化に寄与するため、継続的な施設評価を実施するサイクルを構築することで、施設総量の見直しを実施する。	施設保全計画に基づき、計画的な施設保全を実施した。また、2回目となる施設評価を実施し、4施設を令和2年度公表の第2次施設廃止計画に位置付けることで、施設総量の削減にも取り組んだ。概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
インフラ系計画の策定・実施(長寿命化修繕計画の策定)	施設の延命化とライフサイクルコストの縮減及び費用の平準化を図るため、施設の点検・診断を実施し、長寿命化計画を策定し、効率的かつ効果的に施設保全を行う。	計画未策定の施設について、策定に向けた内容やスケジュール等を整理したうえで、平成28年度に駅前大通公共駐車場(第1、第2)、平成29年度に豊橋駅前のペDESTリアンデッキ等、平成30年度に自転車等駐車場等、令和2年度に公共駐車場(松葉)及び自由連絡通路(豊橋駅・二川駅)の計画を策定した。取組の指標である「所管施設における個別計画の策定件数」は、目標10件のところ実績10件であったことから、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		13	7	6	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	③	項目名	限られた財源の効果的な活用の促進					
施策番号	7	施策名	将来の税収増につながる事業の促進					
施策概要			指標	目標値				
雇用、税収を増加させるため、新たな事業所用地を確保するなどの企業誘致活動の推進やイノベーション創出等支援事業等(ロボットやITなど成長が見込まれる分野での支援など)による新産業や新事業の創出を図る。その他、各種産業振興に係る取組を推進する。			産業用地における 立地企業数 (H26年度:36社)	45社 (R2年度)				
			研究開発に 対する支援件数 (H26年度:12件)	15件 (R2年度)				
指標(単位)	指標達成状況							
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1 産業用地における 立地企業数 (社)	36社 (H26年度)	目標値	38	40	42	44	45	
		実績値	39	41	43	45	47	
	達成割合(%)		102.6	102.5	102.4	102.3	104.4	
2 研究開発に 対する支援件数 (件)	12件 (H26年度)	目標値	12	12	13	14	15	
		実績値	10	11	14	9	9	
	達成割合(%)		83.3	91.7	107.7	64.3	60.0	
<p>企業誘致活動の推進のため、大阪での企業誘致説明会や東三河5市連携による企業用地見学ツアーなどを実施したほか、県が進める三弥地区工業団地の整備を推進した。また、大学と企業等による研究開発の効率的な実施に向けて、市内企業と大学との研究開発への支援などを実施した。農業分野においては、農業者の高齢化に歯止めをかけるため、農業経営発展支援事業などにより就農者の確保に努めた。その他、予算編成において、各部署における予算要求総額の目安を示すことにより、当初要求の収支ギャップの圧縮を図る一方、各部署若手職員によるボトムアップ事業や直面する行政課題に対応するための特別要求枠を設定するなど、事業の選択と重点化を図った。</p> <p>施策の指標である「産業用地における立地企業数」は、目標45社を上回り、実績47社を達成した。一方、「研究開発に対する支援件数」は、目標15件を下回り、実績9件となったことから、施策評価は「○」となった。</p>								
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			施策評価		○
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
企業誘致活動の 推進	企業誘致説明会や展示会出展などの企業誘致活動について効果的な実施手法を検討する。		継続的に企業誘致説明会を大阪で開催したほか、東三河5市で連携した企業用地見学ツアーなどを実施した。令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の影響で上記取組の実施を見送ったが、企業訪問等を行い企業誘致に関する生の声を拾うよう努めた。 取組の指標である「産業用地における立地企業数」は、目標45社のところ実績47社であったことから、「a」評価となった。				a	
イノベーション創 出等支援事業の 推進	大学と企業等による研究開発の効率的な実施に向けて、外部リソース等を活用した研究開発体制の実施を促す。		将来の本市産業をけん引していく新産業創出のため、科学技術コーディネーターを配置し相談体制を強化したほか、市内企業と大学の研究開発や、工業高校生及び大学生が取り組む研究製作活動に補助金を支出するなどの支援を行った。 取組の指標である「研究開発に対する支援件数」は、目標15件のところ9件であったため、「c」評価となった。目標値を下回った理由としては、令和元年度以降に企業のニーズを踏まえ1件あたりの支援金額を増額し、事業効果の高い案件への支援を充実させたためである。				c	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			4	2	1	1		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	③	項目名	限られた財源の効果的な活用の促進					
施策番号	8	施策名	予算編成手法の検討					
施策概要			指標	目標値				
各部局の創意工夫と主体性を発揮しながら、予算決算事務など政策担当課の機能強化を行うとともに、新たに導入する「統一的な基準による地方公会計」に基づくコスト分析、財務分析を生かした予算編成の手法を検討する。			統一的な基準による地方公会計導入年度	平成28年度決算				
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	統一的な基準による地方公会計導入年度		目標値	-	導入	継続	継続	継続
			実績値	-	導入	継続	継続	継続
			達成割合(%)	-	-	-	-	-
部局配分方式や部局配分超過事業を導入するなど、部局主導で施策の優先順位等を考え予算要求を行う仕組みを構築することにより、部局内での政策担当課の調整力の向上を図った。 施策の指標である「統一的な基準による地方公会計導入年度」については、財務諸表を作成し、セグメント分析にあわせて、経年比較を行ったことから、施策評価は「○」となった。								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			○ : 概ね成果があがった		施策評価	○
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
予算決算事務などにおける政策担当課の機能強化	効果的な行財政運営のため、予算編成における政策担当課の機能を強化する。		予算編成において、平成29年度に部局配分方式を、令和元年度に部局配分超過事業を導入するなど、各部局主導で施策の優先順位等を考え、予算要求を行う仕組みを構築した。予定どおり、各部局の政策担当課の機能を強化し、各部局主導で予算要求がなされるようになったことから、「a」評価となった。				a	
コスト分析、財務分析を生かした予算編成手法の検討	効率的・効果的な行財政運営のため、コスト分析、財務分析を生かした予算編成の検討を行う。		財務諸表の作成にあわせ、他都市との比較等による本市財政構造の分析を進めた。また、セグメント分析を行うため、文化施設において財務諸表を作成し、経年比較を行った。今後、これらの結果を予算編成に具体的に組み込む手法を引き続き検討する。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			2	1	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	④	項目名	地方公営企業などの経営健全化の推進						
施策番号	9	施策名	第2次豊橋市民病院改革プランの推進						
施策概要			指標	目標値					
<p>「東三河の地域医療を支える中核病院～患者にやさしく、質の高い医療を目指して～」という第2次豊橋市民病院改革プランの基本方針を実現するため、医療スタッフの確保、高度専門医療の充実、地域連携の推進、災害対応の強化、効率的・効果的な病院運営の推進を行う。なお、平成28年度に第2次豊橋市民病院改革プランを改訂し、それに沿って取組を実施していく。</p>			職員定数増員数 (R3年4月1日時点)	47人					
			患者紹介率 (H26年度:62.5%)	77% (R2年度)					
			患者逆紹介率 (H26年度:82.1%)	89% (R2年度)					
			経常損益 (H26年度:1,523百万円)	黒字 (毎年度)					
			ベンチマーク分析の活用等による経費の節減効果額	0.8億円 (H28～R2年度)					
指標(単位)		指標達成状況							
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1	職員定数増員数 (人)		目標値	29	37	46	47	47	
			実績値	29	43	58	75	112	
			達成割合(%)	100.0	116.2	126.1	159.6	238.3	
2	患者紹介率 (%)	62.5% (H26年度)	目標値	75.0	76.0	76.0	77.0	77.0	
			実績値	75.3	77.1	79.8	81.9	78.0	
			達成割合(%)	100.4	101.4	105.0	106.4	101.3	
3	患者逆紹介率 (%)	82.1% (H26年度)	目標値	87.0	88.0	88.0	89.0	89.0	
			実績値	87.0	84.6	80.0	85.2	88.8	
			達成割合(%)	100.0	96.1	90.9	95.7	99.8	
4	経常損益	1,523百万円 (H26年度)	目標値	黒字	黒字	黒字	黒字	黒字	
			実績値	黒字(484百万円)	黒字(37百万円)	黒字(149百万円)	黒字(130百万円)	黒字(1,091百万円)	
			達成割合(%)	-	-	-	-	-	
5	ベンチマーク分析の活用等による経費の節減効果額 (千円)		目標値(累計)	20,000	35,000	50,000	65,000	80,000	
			実績値(累計)	12,597	60,857	105,399	136,977	170,246	
			達成割合(%)	63.0	173.9	210.8	210.7	212.8	
<p>平成28年度に改訂した第2次豊橋市民病院改革プランに沿って、各取組を進めた。医療スタッフの確保の面では、処遇改善やタスク・シフティングによる業務負担軽減を図るとともに、院内保育所を充実するなど仕事と育児の両立支援を行った。高度専門医療の充実については、新たに高度放射線棟や手術センター棟を整備し、手術支援ロボットシステムを2台体制とするなど、高度かつ低侵襲な治療を推進した。また、地域医療連携ネットワークシステムの導入や入院支援センターのリニューアルなどにより地域連携を推進するとともに、災害に強い特別高圧受変電設備の設置や業務継続計画の改訂など災害対応を強化したほか、ベンチマーク分析の活用により、効率的・効果的な病院運営を推進した。</p> <p>こうした取組の結果、施策の指標である、「患者逆紹介率」は、わずかに目標値に届かなかったものの平成30年度以降は実績値が徐々に増加してきており、また、「職員定数増員数」、「患者紹介率」、「経常損益」、「ベンチマーク分析の活用等による経費の節減効果額」については、目標値をそれぞれ達成していることから、施策評価は「◎」となった。</p>									
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		△ : あまり成果があがらなかった		施策評価	◎



主な取組項目	取組概要	総括	評価		
医療スタッフの確保	医療スタッフを確保するため、次の取組を実施する。 1. 優秀な人材の育成 2. 医療スタッフの処遇改善、負担軽減 3. 専門スタッフの確保	1. シミュレーション研修センターを活用した人材育成に取り組んだほか、新専門医制度について、内科などの4領域で基幹施設の認定を受け、様々な病院と連携して人材の育成を図った。 2. 医師、看護師について、タスク・シフティングによる業務負担軽減や給与面の処遇改善を図るとともに、育児短時間勤務等の推進や院内保育所の充実など、仕事と育児の両立支援を行い、スタッフの処遇改善に努めた。 3. 研修指導医をはじめ、認定看護師などの専門スタッフを養成することにより、優秀な研修医を確保した。 取組の指標である「職員定数増員数」は目標の47人を達成したことから、「a」評価となった。	a		
高度専門医療の充実	高度専門医療の充実を図るため、次の取組を実施する。 1. がん拠点病院の機能充実 2. 患者にやさしい治療の推進 3. 救急医療の充実 4. 周産期医療の充実 5. 手術センター棟の整備	1. 高度放射線棟を整備し、高精度で副作用の少ない強度変調放射線治療や検査精度の向上等に有効なPET-CTを活用することにより、がん診療体制を強化した。 2. 手術支援ロボットシステム等を活用した内視鏡手術に積極的に取り組んだ。 3. 「かかりつけ医」制度の周知とともに、入院に至るような重篤な患者を積極的に受け入れた。 4. ハイリスク妊婦・新生児の積極的な受け入れとともに、高度な専門的医療と看護の提供に取り組んだ。 5. 手術待ち日数の短縮や緊急手術への対応のため、手術センター棟を整備した。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。	b		
地域連携の推進	地域医療の推進を図るため、次の取組を実施する。 1. 地域の医療機関との連携強化 2. 地域医療連携ネットワークシステムの構築	1. 地域連携登録医紹介コーナーの設置や紹介患者の予約受付時間を延長するなど、連携体制の充実を図った。 2. 平成30年4月から地域医療連携ネットワークシステムを稼働させた。 取組の指標である「患者紹介率」は目標を達成したが、「患者逆紹介率」は、目標89.0%のところ実績88.8%であったことから、「b」評価となった。	b		
災害対応の強化	災害対応の強化を図るため、次の取組を実施する。 1. 災害に強い施設の構築 2. 災害用備蓄品の整備 3. 定期的な災害対応訓練の実施	1. 災害に強い特別高圧受変電設備の設置や非常用発電設備の更新・増設を行うなど、災害拠点病院としての機能を強化した。 2. 平成30年度に患者避難のためのエアストレッチャーを購入し、各病棟に配備したほか、食糧品等については消費期限に注意し、随時更新を行った。 3. 災害時における医療提供体制の強化を図るため、定期的な災害対応訓練の実施とともに、平成25年2月に策定した業務継続計画を改訂した。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。	b		
効率的・効果的な病院運営の推進	効率的・効果的な病院運営を推進するため、次の取組を実施する。 1. ベンチマーク分析の活用等による経費の節減 2. 環境負荷軽減への取組 3. 未収金対策 4. 診療データの活用 5. 適正な施設運用	1. ベンチマーク分析の活用による診療材料等の購入価格の抑制や後発医薬品(ジェネリック医薬品)の使用拡大により、コストを節減した。 2. 診療棟や病棟等の照明設備のLED化を進め、電力削減を図った。 3. 未納者に対する催告強化を行ったほか、ゆうちょ銀行払込用紙やクレジットカードでの納付方法を導入した。 4. 診療データの活用や医療の質評価指標を活用した医療活動の改善を図るとともに、在院日数の適正化を推進し、平均在院日数の短縮を図った。 5. 救急外来センターの診察室増室など、診療棟の内部改修工事を行った。 取組の指標である「経常損益」、「ベンチマーク分析の活用等による経費の節減効果額」が目標をそれぞれ達成したことから、「a」評価となった。	a		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c
		5	2	3	0
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった					

## 基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	④	項目名	地方公営企業などの経営健全化の推進					
施策番号	10	施策名	豊橋市上下水道ビジョンの推進					
施策概要			指標	目標値				
持続可能な上下水道を構築し、次の世代に引き継いでいくため、豊橋市上下水道ビジョンに掲げる「未来へ引き継ぐ豊橋の上下水道」を基本理念に、環境に配慮した事業活動の推進、下水道の普及促進、組織の効率化と人材育成、経営基盤の確立を行う。			再生可能 エネルギー利用 設備導入施設数	3施設 (H28～R2年度)				
			大岩・二川地区 (梅田川南部) 水洗化率 (H26年度:62.9%)	85% (R2年度)				
			職員定数減員数	2人 (R3年4月1日時点)				
			水道事業会計 経常損益 (H26年度:664百万円) (計画:63百万円)	財政収支計画に おける各年度の 経常損益以上 (毎年度)				
			下水道事業会計 経常損益 (H26年度:69百万円) (計画:△114百万円)					
指標(単位)	基準値	指標達成状況						
		年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1	再生可能 エネルギー利用 設備導入施設数 (施設)	目標値(累計)	1	2	2	3	3	
		実績値(累計)	1	2	2	3	3	
		達成割合(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
2	大岩・二川地区 (梅田川南部) 水洗化率(%)	目標値	77.0	78.0	80.0	83.0	85.0	
		実績値	77.3	79.8	81.1	81.7	82.3	
		達成割合(%)	100.4	102.3	101.4	98.4	96.8	
3	職員定数減員数 (人)	目標値	3	2	1	1	2	
		実績値	3	3	1	2	1	
		達成割合(%)	100.0	150.0	100.0	200.0	50.0	
4	水道事業会計 経常損益 (百万円)	目標値	434	413	368	331	312	
		実績値	665	627	599	592	452	
		達成割合(%)	153.2	151.8	162.8	178.9	144.9	
5	下水道事業会計 経常損益 (百万円)	目標値	▲157	▲97	11	▲27	56	
		実績値	161	201	132	625	737	
		達成割合(%)	302.6	407.2	1,200.0	2,514.8	1,316.1	
平成29年10月よりバイオマス利活用センターの供用を開始し、環境負荷の小さい上下水道の構築を目指した。排水区域内の未接続世帯の水洗化を促進するため、地理情報システムを活用した接続要請を行うことにより、下水道の普及促進を図った。組織体制の面では、効率的な業務執行体制の確立や職場における技術・技能の円滑な継承のために、再任用職員を活用した。経営基盤の面では、令和元年度に下水道使用料の改定を実施し、収入を確保した。 施策の指標である「大岩・二川地区(梅田川南部)水洗化率」は、目標85.0%に対し実績82.3%であったが、「再生可能エネルギー利用設備導入施設数」、「水道事業会計経常損益」、「下水道事業会計経常損益」の指標で目標を達成した。また、「職員定数減員数」は最終年度の目標2人に対して実績は1人だったものの、累計では目標を達成した。各指標の達成状況から、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった	○ : 概ね成果があがった	施策評価			◎
			△ : あまり成果があがらなかった					

主な取組項目	取組概要	総括	評価		
環境に配慮した事業活動の推進	環境負荷の小さい上下水道を構築するため、高効率機器の導入を推進し省エネルギー化を図り、新たな再生可能エネルギーを創出するための施設を導入する。	平成29年10月よりバイオマス利活用センターの供用を開始し、計画どおり再生可能エネルギーの活用を可能とした。また、東部配水場に小水力発電設備を計画どおり設置・整備した。 取組の指標である「再生可能エネルギー利用設備導入施設数」は、目標3施設のところ実績3施設であったことから、「a」評価となった。	a		
下水道の普及促進	衛生的で快適な暮らしの実現に向け、排水区域内の未接続世帯の水洗化を促進するため、きめ細やかな接続要請や新たな接続率向上施策の検討を実施する。	地理情報システムにより可能になった未接続世帯情報の抽出や作表機能を活用して、接続要請の戸別訪問を行った。取組の指標である「大岩・二川地区(梅田川南部)水洗化率」は、目標85.0%のところ実績82.3%であったことから、「b」評価となった。	b		
組織の効率化と人材育成	効率的な業務執行体制の確立や職場における技術・技能を円滑に継承するため、組織事務事業の見直しを継続的に行うなかで職場内研修の充実に取り組む。	再任用職員登用を積極的に推進し、適切な配置を行うとともに、内部研修を実施することで、職場における技術・技能の円滑な承継を進めた。 取組の指標である「職員定数減員数」は、最終年度の目標2人に対して実績は1人だったものの、累計では目標を達成したため、「a」評価となった。	a		
経営基盤の確立	財政収支計画の達成のため、収入の確保、計画的な事業の推進による費用の平準化や経費の節減を実施する。	令和元年度に下水道使用料の改定を実施し、収入を確保したほか、計画的な施設の改築・更新により費用を平準化し、低金利の企業債を活用することで経営基盤を強化した。 取組の指標である「水道事業会計経常損益」及び「下水道事業会計経常損益」はともに目標を達成したため、「a」評価となった。	a		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c
		6	5	1	0
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった					

基本方針 1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進 項目番号	④	項目名	地方公営企業などの経営健全化の推進						
施策番号	11	施策名	特別会計事業の健全な運営						
施策概要			指標	目標値					
一般会計から特別会計への繰出金を抑制し、持続可能な財政基盤を確立するため、国民健康保険事業などにおいては、後発医薬品(ジェネリック医薬品)の普及促進を図るとともに、収納率向上対策を実施する。また、総合動植物公園事業においては、リニューアル計画を推進するなど入場者数の向上を図る。			ジェネリック 医薬品使用率 (H26年度:56.3%)	80% (R2年度)					
			国民健康保険税 現年分収納率 (H26年度:88.92%)	93% (R2年度)					
			総合動植物公園 入場者数 (H26年度:678,537人)	900,000人 (R2年度)					
指標(単位)	指標達成状況								
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2		
1	ジェネリック 医薬品使用率 (%)	目標値	64.0	68.0	72.0	76.0	80.0		
		実績値	65.8	66.6	70.7	72.4	74.1		
		達成割合(%)	102.8	97.9	98.2	95.3	92.6		
2	国民健康保険税 現年分収納率 (%)	目標値	92.0	92.5	92.7	92.8	93.0		
		実績値	90.4	91.6	92.0	92.6	92.9		
		達成割合(%)	98.3	99.0	99.2	99.8	99.9		
3	総合動植物公園 入場者数 (人)	目標値	750,000	770,000	780,000	850,000	900,000		
		実績値	797,521	838,322	858,357	962,840	804,922		
		達成割合(%)	106.3	108.9	110.0	113.3	89.4		
<p>国民健康保険事業については、現年完結型の滞納整理を強化し、効率的かつ効果的な差押を実施した。また、口座振替を推進するため、加入時の依頼書の手渡し等の取組を進めた。その他、後発医薬品(ジェネリック医薬品)の利用を推進するため、ジェネリック医薬品差額通知の対象者の拡大等の取組を進めた。総合動植物公園事業については、リニューアル整備を実施し入園者数の増加につなげたほか、収益性の高いイベントの充実により収益力を強化した。</p> <p>施策の指標である「ジェネリック医薬品使用率」、「国民健康保険税現年分収納率」及び「総合動植物公園入場者数」について、概ね目標を達成したため、施策評価は「○」となった。</p>									
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		△ : あまり成果があがらなかった		施策評価	○	
主な取組項目	取組概要	総括					評価		
国民健康保険事業の健全な運営(国民健康保険税徴収体制の整備)	国民健康保険事業の健全な運営のため、納税課内に国民健康保険税徴収の専任チームを設置し、滞納世帯に対応することで、収納率を向上させ、歳入確保を図る。	<p>収納率の向上を図るため、現年完結型の滞納整理を強化し、早期調査、早期催告を進める中で、預金差押や給与差押など、より現金化しやすい物件に対し効率的かつ効果的な差押を実施した。</p> <p>取組の指標である「経済的効果額」は、目標12億6,200万円のところ実績12億4,915万円、「国民健康保険税現年分収納率」は、目標93.0%のところ実績92.9%であったことから、「b」評価となった。</p>					b		
総合動植物公園事業の健全な運営(100万人プロジェクトの推進)	100万人プロジェクト達成のため、獣舎等のリニューアル及び魅力的なイベントの実施により施設の魅力を高める。	<p>獣舎や園路広場等のリニューアルを実施したほか、「ナイトZOO」での動物園エリア拡大、プロジェクションマッピングの上映など園の魅力アップを図った。</p> <p>取組の指標である「入場者数」は、令和元年度には目標である900,000人を上回る962,840人を達成した。しかし、令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響により804,922人となった。一方、「経済的効果額」は、目標2億2,800万円のところ実績3億6,516万円と上回ったため、「b」評価となった。</p>					b		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c				
		7	4	3	0				
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった									

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント					
施策番号	12	施策名	組織・機構の見直し					
施策概要			指標	目標値				
<p>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組織機構の実現を目指し、各部局から幅広く意見をヒアリングするとともに、政策推進に向けた機構改革を事務局から積極的に提案するなど、継続的に組織機構の見直しを行う。また、部局横断的に対応が必要な課題などについては、プロジェクトチームを設置するなど臨機応変な対応ができる体制の強化を図る。</p>			<p>同規模の中核市の部・課の数 (H26年度: 18部98課) (H26年度中核市平均: 19.5部112.6課)</p>	<p>同規模の中核市以下(R2年度)</p>				
指標(単位)	指標達成状況							
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1	同規模の中核市の部・課の数	18部98課 (H26年度)	19.5部112.6課以下 (H26年度中核市平均)				19.0部115.4課以下 (R2年度中核市平均)	
		目標値						
		実績値	17部100課 (室を含む。)	18部100課 (室を含む。)	18部100課 (室を含む。)	18部100課 (室を含む。)	18部100課 (室を含む。)	18部100課 (室を含む。)
	達成割合(%)		-	-	-	-	-	
<p>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、部の新設、室の設置、室から課への変更など、毎年度、組織・機構の見直しを行った。また、市民課、国保年金課及び子育て支援課の受付連携を行ったり、おくやみコーナー設置により死亡に伴う福祉関係手続きをワンストップで可能とするなど、関係課で協力・連携を図った。 施策の指標である「同規模の中核市の部・課の数」は目標を達成したため、施策評価は「◎」となった。</p>								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎
◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった						
△ : あまり成果があがらなかった								
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
組織・機構の見直し	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組織機構を実現するため、各部局及び事務局からの提案を機構改革推進本部で検討し、実施する。		教育委員会から市長部局へのスポーツ課の移管及び子ども未来部における子ども若者総合相談支援センターの設置(平成28年度)、文化・スポーツ部の新設及び市民協創部の再編や課室名変更による市民からわかりやすい組織への整理(平成29年度)、教育委員会から市長部局への図書館の移管及び総合動植物公園部の名称変更(平成30年度)、体制の整理及び強化を図るための室から課への変更(令和元年度)、感染症対策室、行政デジタル推進室及び地域イノベーション推進室の設置(令和2年度)等、毎年度、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、組織・機構の見直しを行った。 取組の指標である「同規模の中核市の部・課の数」は、目標を達成したことから、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			3	2	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント				
施策番号	13	施策名	権限移譲の推進				
施策概要			指標	目標値			
<p>総合計画の着実な推進と新たな行政課題に的確・迅速に対応するため、戦略的に権限移譲や規制緩和を要望し、自主・自立した行政運営を推進する。また、国への提案募集で権限移譲・規制緩和が容易に認められない場合も、必要と考えるものは他市と連携するなどして、継続的に要望する。</p>			<p>国への提案募集及び愛知県事務処理特例条例の活用による移譲事務・規制緩和希望数 (H26年度:6件)</p>	<p>5件以上 (毎年度)</p>			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 国への提案募集及び愛知県事務処理特例条例の活用による移譲事務・規制緩和希望数(件)	6件 (H26年度)	目標値	5	5	5	5	5
		実績値	7	8	1	0	3
	達成割合(%)		140.0	160.0	20.0	0.0	60.0
<p>毎年度、国への提案募集及び県事務処理特例条例による権限移譲について検討を行い、適宜、権限移譲や規制緩和を要望した。施策の指標である「国への提案募集及び愛知県事務処理特例条例の活用による移譲事務・規制緩和希望数」は、目標毎年度5件以上のところ、平成30年度以降達成できなかったため、施策評価は「△」となった。</p> <p>国への提案募集については、制度が始まってから一定の期間が経過し、提案事例の掘り起こしが落ち着いたこと、権限移譲については移譲可能な事務について概ね移譲済みであることから、今後大きく件数を伸ばしていくことは困難であるが、引き続き自主・自立した行政運営に資するよう取り組んでいく。</p>							
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			施策評価	△
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
権限移譲・規制緩和の実施	<p>総合計画の着実な推進と新たな行政課題に的確・迅速に対応するため、戦略的に権限移譲や規制緩和を要望し、自主・自立した行政運営を推進する。また、国への提案募集で権限移譲・規制緩和が容易に認められない場合も、必要と考えるものは他市と連携するなどして、継続的に要望する。</p>	<p>国への提案募集については、毎年度提案を検討し、5年間で4件行った。</p> <p>県事務処理特例条例による権限移譲については、5年間で15件の移譲を希望したが、令和元年度以降は希望していない。これは、対象事務85件のうち77件について既に市への権限移譲を受けており、1件について移譲の必要がない事務であり、残り7件は当該事務のみの移譲では行政の効率化や自立的な行政運営につながらないものと考え、移譲を希望しなかったものである。</p> <p>取組の指標である「国への提案募集及び愛知県事務処理特例条例の活用による移譲事務・規制緩和希望数」は、目標毎年度5件以上のところ、平成30年度以降達成できなかったため、「c」評価となった。</p>				c	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		1	0	0	1		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント					
施策番号	14	施策名	危機発生時における対応力の強化					
施策概要			指標	目標値				
平成25年2月に策定した豊橋市役所地震対策業務継続計画(BCP)を最新の地震被害予測調査結果や機構改革などに対応すべく必要な見直しを図るとともに、BCPや行動マニュアルに沿った訓練を繰り返し実施することで、組織全体における危機(災害)対応能力の向上を図る。			災害対策本部設置 運営訓練等 の実施 (H26年度:2回)	2回以上 (毎年度)				
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	災害対策本部設置 運営訓練等の実施 (回)	2回 (H26年度)	目標値	2	2	2	2	2
			実績値	2	2	2	2	2
		達成割合(%)		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
組織全体における災害対応能力の向上を図るため、適宜、BCP及び行動マニュアルの見直しを行ったほか、災害対策本部への受援調整班の設置など、体制の見直しを図った。また、毎年度、風水害と地震を想定し災害対策本部設置運営訓練を実施した。施策の指標である「災害対策本部設置運営訓練等の実施」は目標を達成したことから、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
BCP及び行動マニュアルの見直し	組織全体における災害対応能力の向上を図るため、BCP等の見直しを図るとともに訓練を実施する。		各課室への照会や訓練を通じて問題点・改善点を把握するとともに、適宜、BCP及び各部班行動マニュアルの見直しを行った。また、平成30年度には、災害発生時に人的または物的資源が不足する場合に、受援計画に基づき応援要請を行う体制を構築したほか、令和元年度には災害対策本部に新たに受援調整班を設置するなど、災害対応能力の向上を図った。				a	
災害対策本部設置運営訓練	同上		風水害と地震を想定した災害対策本部設置運営訓練を毎年度実施し、職員の対応力の強化を図った。また、平成29年度にはテロに備えた国民保護に関する内容で訓練を実施した。訓練にあたっては、新型コロナウイルス感染症への対応など、より実災害に即した訓練となるように工夫をした。取組の指標である「災害対策本部設置運営訓練等の実施回数」は、目標毎年度2回以上のところ全ての年度において実績2回であったことから、「a」評価となった。					
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			1	1	0	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント				
施策番号	15	施策名	職員の能力開発及び有為な人材の確保				
施策概要			指標	目標値			
<p>地方創生など時代のニーズに対応して職員の能力向上を図るため、職員研修の内容を見直すとともに効果的な派遣研修先の選定を行う。また、求める人材をより広く、具体的にPRしていくとともに、採用試験の検証を行い、有為な人材確保に向けた試験制度の見直しを行っていく。その他、再任用職員の能力及び経験を有効に活用していく。</p>			<p>自己の能力が発揮されていると感じている職員の割合 (H25～27年度平均： 74.7%)</p>	75.0%以上 (毎年度)			
指標(単位)	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 自己の能力が発揮されていると感じている職員の割合(%)	74.7% (H25～27年度平均)	目標値	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0
		実績値	79.9	78.8	79.4	80.6	81.7
達成割合(%)			106.5	105.1	105.9	107.5	108.9
<p>職員の能力向上のため、継続的に見直しを行いながら女性活躍推進や働き方改革等の時宜にかなった研修を開催したほか、中央省庁や東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会等へ職員を派遣した。</p> <p>また、人材の確保について、工事現場見学ツアーの実施など様々な工夫をしながら採用活動を行ったほか、再任用職員については、継続的な任用により定年退職者の知識経験を有効活用した。</p> <p>施策の指標である「自己の能力が発揮されていると感じている職員の割合」は目標を達成したため、施策評価は「◎」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎
◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎	
△ : あまり成果があがらなかった							
主な取組項目	取組概要	総括			評価		
研修内容の見直し	地方創生など時代のニーズに対応して職員の能力向上を図るため、職員研修の内容を見直すとともに効果的な派遣研修先の選定を行う。	女性活躍推進を踏まえた「イクボス養成講座」や多様な働き方や時間管理能力の向上について考える「ワークライフバランス研修」、全ての職員が互いに働きやすい職場環境にするための共創について学ぶ「男女の活躍と共創について考えるセミナー」の実施など、適宜研修内容を見直した。取組の指標である「自己の能力が発揮されていると感じている職員の割合」は、目標毎年度75.0%以上のところ、全ての年度で達成したことから、「a」評価となった。			a		
派遣による研修実施	同上	幅広い視野や柔軟な思考力の養成につなげるため、中央省庁や県のほか、本市の海外展開を踏まえ日本貿易振興機構や自治体国際化協会(クレア)に職員を派遣した。また、幅広い調整能力や国際感覚を習得することを目的に、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会にも職員を派遣し、能力向上を図った。					
多様な人材の確保に向けた試験の実施	多様でより有為な人材の確保を目指すため、若手職員を活用し、本市の業務内容や求める人材、やりがいなどをより広く、より具体的にPRしていくとともに、採用試験の検証を行い、試験制度の見直しを行っていく。また、再任用職員の能力及び経験を有効に活用していく。	平成28年度から豊橋及び東京での採用ガイダンス、平成29年度から技術系(土木)学生を対象とした工事現場見学ツアー、令和元年度から冬季の短期インターンシップを実施するなど、随時見直しを行いながら人材の確保に努めた。また、定年退職者の知識経験を有効活用するため、再任用などの任用形態を継続的に活用した。概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。			b		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		2	1	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							



## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント					
施策番号	16	施策名	業務改善の推進					
施策概要						指標	目標値	
既存の方法にとらわれず、自ら考え行動する職員の育成と職場風土の醸成を図るため、採用3年目の職員に対して業務改善研修を実施するとともに、課毎に業務改善を実施するなど全庁的に業務改善を推進していく。						業務改善件数	500件 (H28～R2年度)	
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	業務改善件数 (件)		目標値(累計)	100	200	300	400	500
			実績値(累計)	123	249	392	537	654
			達成割合(%)	123.0	124.5	130.7	134.3	130.8
適宜見直しを図りながら業務改善研修や1課1改善運動等の取組を進めた。また、平成30年度には全国の自治体の優秀事例を紹介する全国都市改善改革実践事例発表会を豊橋市内で開催し、職員の業務改善運動の機運を高めた。 施策の指標である「業務改善件数」は、目標500件のところ実績654件であったことから、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)						◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった	施策評価	◎
主な取組項目	取組概要			総括			評価	
業務改善研修の実施	既存の方法にとらわれず、自ら考え行動する職員の育成と職場風土の醸成を図るため、採用3年目の職員に対して業務改善研修を実施するとともに、課ごとに業務改善を実施するなど全庁的に業務改善を推進していく。			庁内における業務改善の取組を共有するため、庁内報告会を改善事例の共有の場として位置づけ、毎年度(新型コロナウイルス感染症のため令和2年度を除く)開催した。また、採用3年目の職員に対して業務改善研修を毎年度(新型コロナウイルス感染症のため令和2年度を除く)実施し、若手職員の能力向上と改善風土醸成を図った。			a	
業務改善活動の実施	同上			毎年度、1課1改善運動を実施し、業務改善の取組の定着を図った。 時宜にかなったテーマの設定や、「コピペ改善」の推奨による改善事例の横展開の促進といった工夫を適宜行い、取組の指標である「業務改善件数」は、目標500件のところ実績654件であったことから、「a」評価となった。				
取組評価結果一覧				取組数	a	b	c	
				1	1	0	0	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント				
施策番号	17	施策名	いきいきと働くことができる職場環境づくり				
施策概要			指標	目標値			
次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画を踏まえて、全ての職員が能力を最大限発揮でき、いきいきと活躍できる職場を実現できるよう、業務の生産性を高めるための仕組みづくりを進め、時間外勤務の縮減、休暇・休業の取得を促進するとともに、女性のキャリア形成を促す取組などを行う。			一般行政職における女性管理職の割合 (H27年4月1日時点： 10.6%)	20% (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 一般行政職における女性管理職の割合(%)	10.6% (H27年4月1日時点)	目標値	12.0	14.0	17.0	20.0	20.0
		実績値	11.4	12.7	14.0	15.9	18.4
		達成割合(%)	95.0	90.7	82.4	79.5	92.0
<p>マイスタイル勤務やマイナンバーカードを用いた出退勤管理の導入のほか、コンサルタントの知見を取り入れ、働き方改革実践マニュアルを策定するなど、時間外勤務の縮減、休暇・休業を取得しやすい仕組みづくりを進めた。</p> <p>また、セミナーやキャリアアップ研修を適宜開催したほか、外部研修の内容を庁内で展開することによって、女性職員のキャリア形成の促進を図った。</p> <p>施策の指標である「一般行政職における女性管理職の割合」は、目標20%のところ実績18.4%であったことから、施策評価は「○」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		○
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
時間外勤務の縮減、休暇・休業を取得しやすい仕組みづくり	次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画を踏まえて、全ての職員が能力を最大限発揮でき、いきいきと活躍できる職場を実現できるよう、業務の生産性を高めるための仕組みづくりを進め、時間外勤務の縮減、休暇・休業の取得を促進するとともに、女性のキャリア形成を促す取組などを行う。	平成28年度にマイスタイル勤務を導入し働きやすい職場づくりを進めたほか、平成30年度にはマイナンバーカードを用いた出退勤管理を導入し、時間外勤務の把握に努めた。 また、業務の生産性を高め、時間外勤務の縮減及び休暇・休業の取得を促進するため、コンサルタントの知見を取り入れ、令和元年度に働き方改革実践マニュアルを策定した。				b	
女性職員のキャリア形成を促進する取組の実施	同上	育児休業中の職員を対象としたセミナーやキャリアアップ研修などを適宜開催したほか、働くことへの目的意識を高め、将来にわたって個の成長を支える力を鍛えるための研修に職員を派遣するとともに、内容を情報共有することで、女性職員のキャリア形成を促した。 取組の指標である「一般行政職における女性管理職の割合」は、目標20%のところ実績18.4%であったことから、「b」評価となった。					
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		1	0	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑤	項目名	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント					
施策番号	18	施策名	ICT利活用の推進					
施策概要						指標	目標値	
豊橋市情報化計画の推進など、業務遂行におけるICTの利活用を進めるほか、安全で利便性の高い情報・通信環境の整備・拡充を行い、インターネット申請等利用率を向上させるなど、行政サービスの向上を図る。						インターネット 申請等利用率 (H26年度:42%)	50% (R2年度)	
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	インターネット 申請等利用率 (%)	42% (H26年度)	目標値	46.0	47.0	48.0	49.0	50.0
			実績値	54.1	55.6	55.7	56.6	61.2
			達成割合(%)	117.6	118.3	116.0	115.5	122.4
<p>公衆無線LANの増設やSNSを活用した情報共有の拡充等を実施した。また、あいち電子申請・届出システムを利用したアンケートや申請等の導入により、行政サービスの向上を図った。</p> <p>令和元年度には、本市の情報化に向けた基本的な考え方を示すため、情報化計画に代わり、新たに情報化方針を策定した。その方針に沿って、ICT事業企画シートをもとに庁内のICT利活用に向けて情報提供などの支援を行った。</p> <p>施策の指標である「インターネット申請等利用率」は、目標50%のところ実績61.2%であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>								
(施策評価区分)						◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった	施策評価	◎
主な取組項目	取組概要			総括			評価	
ICTを利用した安全で利便性の高い情報・通信環境の実現	豊橋市情報化計画の推進など、業務遂行におけるICTの利活用を進めるほか、安全で利便性の高い情報・通信環境の整備・拡充を行い、インターネット申請等利用率を向上させるなど、行政サービスの向上を図る。			公衆無線LANの増設やSNSを活用した情報共有の拡充等を実施したほか、あいち電子申請・届出システムを利用したアンケートや申請等の導入により、行政サービスの向上を図った。令和元年度には、情報化計画の終了に伴い、制度改正をはじめとする国や県の動向、新たな技術革新、それに伴う市民ニーズの変化等に柔軟に対応し、本市の情報化に向けた基本的な考え方を示す方針を策定し、ICT事業企画シートをもとに庁内のICT利活用に向けて情報提供などの支援を開始し、複数の事業化を達成した。また、調達ガイドラインとの連携により、調達にあたってのセキュリティ確保や技術的支援を行い、システム調達費用の適正化を図った。取組の指標である「インターネット申請等利用率」は、目標50%のところ実績61.2%であったことから、「a」評価となった。			a	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			1	1	0	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑥	項目名	定員管理と給与の適正化				
施策番号	19	施策名	定員適正化と効果的な人員配置の推進				
施策概要			指標	目標値			
地方創生に関連した施策など新規の行政需要に的確に対応するための人員の確保に努めるとともに、徹底した業務の見直しや民間機能の活用などにより減員を図ることで、効率的・効果的な人員体制を構築する。 また、高齢職員の能力を活用するための働き方の見直しや、非常勤嘱託員など非正規職員も含めた定員管理の在り方についても検討を進めていく。			職員減員数 (普通会計部門等の 正規職員)	100人 (R3年4月1日までの 累積)			
			経済的効果額	28億円 (H28～R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 職員減員数 (普通会計部門等の 正規職員)(人)		目標値(累計)	33	51	85	92	100
		実績値(累計)	33	51	81	88	108
		達成割合(%)	100.0	100.0	95.3	95.7	108.0
2 経済的効果額 (千円)		目標値(累計)	997,000	1,705,000	2,641,000	2,794,000	2,800,000
		実績値(累計)	1,372,500	2,044,500	2,746,500	2,851,500	2,904,000
		達成割合(%)	137.7	119.9	104.0	102.1	103.7
効率的・効果的な人員体制の構築を目指し、事務事業量や事務の優先度をヒアリングによって把握し、全体精査を行ったうえで人員査定を実施した。また、査定においては、正規職員だけでなく、再任用職員など多様な任用形態を活用した。 施策の指標である「職員減員数」及び「経済的効果額」の両指標で目標を達成したことから、施策評価は「◎」となった。							
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			施策評価	◎
主な取組項目	取組概要		総括				評価
各所属とのヒアリングを通じた事業の量や優先度などの把握と検証による的確な人員査定の実施	新たな行政課題に対応するため、既存の業務への不連続の見直しを継続し、全体精査による業務の再配分を行う。		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うえで、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適正な人員配置となるよう努めた。また、働き方改革に伴う業務の見直しやICTの活用、業務の手順の見直しによる効率性の向上を図った。 取組の指標である「職員減員数」は目標100人のところ実績108人、「経済的効果額」は目標28億円のところ実績29億400万円であったことから、「a」評価となった。				a
多様な任用形態による職員の効果的な活用	同上		人員査定において、正規職員だけでなく、再任用職員など多様な任用形態を活用した。 令和元年度には、地方公務員法及び地方自治法の改正に伴い、会計年度任用職員制度導入に向けた条例の整備を行い、令和2年度に同制度を導入した。				
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c	
			1	1	0	0	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑥	項目名	定員管理と給与の適正化				
施策番号	20	施策名	給与の適正化				
施策概要			指標	目標値			
<p>社会情勢の変化に対応した適切な給与水準の維持と総人件費抑制を図るため、国や他の自治体・民間給与を踏まえ、給与の適正化に努めるとともに、時間外勤務縮減の取組を継続的に実施していく。また、各種手当の支給要件等を職員へ周知し、手当支給開始後も支給要件を具備しているかどうかの事後確認を行う。</p>			一般会計の 総人件費	令和2年度までの 中期財政見通し額 以下 (毎年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 一般会計の 総人件費 (千円)	-	目標値	20,340,000	20,730,000	20,815,000	20,909,000	20,975,000
		実績値	19,440,356	20,156,783	20,557,414	20,804,215	20,658,582
		達成割合(%)	-	-	-	-	-
<p>適切な給与水準の維持と総人件費の抑制を図るため、人事院勧告に基づき国に準拠する形での給与改定を実施するなど給与の適正化に努めた。また、手当の支給にあたって、手当支給要件を具備しているか確認をするための調査を全職員に対して行った。施策の指標である「一般会計の総人件費」は目標を達成したことから、施策評価は「◎」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった					施策評価	◎
主な取組項目	取組概要		総括				評価
社会情勢の変化に対応した給与制度の適正化	適切な給与水準の維持と総人件費抑制を図るため、国や他の自治体・民間給与を踏まえ、給与の適正化に努める。		人事院勧告に基づき、国に準拠する形で毎年度給与改定を実施した。特殊勤務手当の支給状況について、他の中核市との比較を行い、清掃手当、変則勤務手当の見直しを実施した。また、給料表の見直しを行い、国の給料表にない継ぎ足し部分を縮小した。その他、地域手当の支給割合を国基準に合わせるよう段階的な見直しを行った。上記取組により給与の適正化を進められたため、「b」評価となった。				b
各種手当の要件確認	適切な手当支給のため、年1回、各職員が支給要件を満たしているかの確認を行う。		毎年度、全職員に調査票を配付し、支給条件を満たしているかどうか確認の必要がある場合は資料の添付を求め、各手当の支給内容が適正かどうかの確認を行った。上記取組により手当の要件確認を適正に実施できたため、「b」評価となった。				b
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c	
			2	0	2	0	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑦	項目名	内部統制や監査機能の充実・強化				
施策番号	21	施策名	内部統制の整備及び運用の推進				
施策概要			指標	目標値			
適正な業務執行を確保するため、全庁的に共通する業務マニュアルの整備や事務引継制度の見直しによる各業務のマニュアル整備と適正な引継の徹底を行う。また、弁護士を活用した新たな取組・課題に対する法律相談を実施するなど、法律に関するリスクの抑制を図る。			重大事故による 報道発表件数 (H26年度:2件)	0件 (毎年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 重大事故による 報道発表件数 (件)	2件 (H26年度)	目標値	0	0	0	0	0
		実績値	3	2	6	4	7
	達成割合(%)	-	-	-	-	-	-
<p>適切な業務執行体制を確保するため、手引きを作成し、職員が事務引継ぎを確実にを行うように推進したほか、各種業務マニュアルについても適宜見直し周知を図った。また、各階層の職員に対して年4回会計事務の研修を開催したほか、年3回支払書類の不備調査を実施し、支払事務の適切な執行を推進した。</p> <p>平成29年の地方自治法改正により、都道府県及び指定都市において内部統制制度の導入が義務付けられた。中核市である本市においては義務付けの対象ではないものの、早くから内部統制に取り組んできたこともあり、令和2年4月1日より法に適應した内部統制制度を導入した。施策の指標である「重大事故による報道発表件数」は、目標0件のところ毎年度発生したことから、施策評価は「△」となった。内部統制について、長期的な視点を持って継続的に見直しを行いながら構築していくことが必要である。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			施策評価	△		
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
適正な事務引継の実施	事務引継ぎの制度を見直し、事務引継ぎのリスクを抑制する。全庁的に共通する業務(庶務関連)を中心にマニュアルの見直しを行うとともに、その所在を職員が把握できるようにする。	<p>事務引継ぎのリスク抑制のため、事務引継ぎの手引きを作成した。また、手引きの内容を適宜見直ししたほか、人事異動発表前に各課あて通知し、職員が事務引継ぎを確実にを行うよう推進した。</p> <p>令和2年度には、内部統制基本方針を策定し、地方自治法に適應した内部統制の運用を開始した。</p> <p>具体的には、研修を実施し、発生した事故の情報について共有したほか、各課室で洗い出したリスクについて、整備・運用状況を評価するなど、内部統制の推進を図った。</p> <p>取組の指標である「重大事故による報道発表件数」は、毎年度0件を目標としていたが、すべての年度において未達成であったため、「c」評価となった。</p>				c	
全庁的に共通する業務のマニュアルの作成及び利用促進	同上	<p>契約検査に関する3点セットマニュアル(フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリクス)の使用促進のため、研修等を通じて周知を図った。</p> <p>また、その他各種業務マニュアルについても、随時改定をしながら研修等を通じて周知を図った。</p> <p>令和2年度には、内部共通事務システムのポータル画面上に、各種業務マニュアルのリンク集を作成し、職員がマニュアルにアクセスしやすい環境を整備した。</p>					
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		2	1	0	1		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑦	項目名	内部統制や監査機能の充実・強化				
施策番号	22	施策名	監査機能の充実・強化				
施策概要			指標	目標値			
限られた人員でより効率的・効果的な監査を目指し、定例監査等の実施時期のローテーション化や監査対象の見直しを図るとともに行政監査など様々な視点で監査を実施する。また、財政援助団体等監査や学校監査についても、適宜実施周期や対象の見直しを図る。			定例監査実施 部局割合	85%以上 (毎年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 定例監査実施 部局割合(%)	-	目標値	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0
		実績値	88.0	88.0	89.0	94.0	94.0
		達成割合(%)	103.5	103.5	104.7	110.6	110.6
定例監査の実施時期のローテーション化や実施間隔の見直しを図り、効果的な監査となるよう努めた。また、監査等の適切かつ有効な実施を図るため、改正地方自治法に基づく監査基準を令和2年4月1日から施行した。 施策の指標である「定例監査実施部局割合」は、目標毎年度85%以上のところ全ての年度において目標を達成したことから、施策評価は「◎」となった。							
(施策評価区分)			◎ : 成果があがった      ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		施策評価		◎
主な取組項目	取組概要		総括			評価	
定例監査対象課 の見直し	監査事務の効率化を図ることにより、毎年、すべての部局に対して定例監査を実施できるようにするとともに、定例監査の実施時期が固定化しないよう(年度によって異なる時期になるよう)、各部局との日程調整を図ることによりローテーション化する。		定例監査着手時期を11月から9月へ前倒して実施することで、監査資源の効率的な運用を図った。 令和元年度には、市民病院及び上下水道局に対する定例監査実施を隔年から毎年に変更し、さらに令和2年度には新たに消防本部の定例監査実施を隔年から毎年に変更し、監査体制を強化した。 取組の指標である「定例監査実施部局割合」は、目標毎年度85%以上のところ全ての年度において達成したことから、「a」評価となった。			a	
定例監査実施時期のローテーション化	同上		監査時期の固定化を防止するため、各部局の業務スケジュールを考慮しながら、前年度と異なる時期に定例監査を実施するよう努めた。				
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c	
			1	1	0	0	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑧	項目名	他の行政機関との連携推進				
施策番号	23	施策名	東三河広域連合の取組の充実				
施策概要			指標	目標値			
東三河地域の一体的な発展のため、成長する広域連合の実現と効率的な事務実施に向けて、東三河広域連合との新たな連携事業を検討・実施していくとともに、東三河広域連合が行う既定の共同処理事務を着実に推進する。			東三河広域連合による共同処理事務本格実施数	8事業 (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 東三河広域連合による共同処理事務本格実施数(事業)		目標値	5	5	6	6	8
		実績値	5	5	7	8	8
		達成割合(%)	100.0	100.0	116.7	133.3	100.0
<p>東三河全体の介護保険事業の安定的な運営とそれを支える財政基盤の強化及び運営コストの削減のため、平成30年度に介護保険事業の広域化を行った。令和元年度には、一般旅券事業を共同処理事務とした。</p> <p>また、東三河広域連合による児童相談所及び保健所の設置運営について調査研究を行い、各市町村の森林譲与税活用事業の活用について検討を進めるなど、取組を推進した。</p> <p>施策の指標である「東三河広域連合による共同処理事務本格実施数」は、目標8事業のところ実績8事業であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			○ : 概ね成果があがった		施策評価	◎
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
新たな連携事業の検討・実施	取扱事務の充実を図るため、広域連携事業の調査・研究を実施する。	平成28年度から、東三河広域連合が児童相談所及び保健所を設置運営した場合におけるメリット・デメリットの抽出など調査研究を行った。 令和元年度には、東三河ブランドショップの実証調査を行ったほか、学生に地元企業の魅力を知ってもらう交流の場である「まじカフェ」を拡充して開催し、また、一般旅券事業を共同処理事務として開始した。さらに、各市町村の森林譲与税活用事業の検討を行うなど、新たな連携事業の検討・実施を推進した。 取組の指標である「東三河広域連合の共同処理事務調査研究事業数」は、目標2件のところ実績3件であったことから、「a」評価となった。				a	
介護保険の東三河広域連合への移管	東三河全体の介護保険事業の安定的な運営とそれを支える財政基盤の強化を図るため、介護保険事業の広域化を図る。	東三河広域連合介護保険準備室において、運営体制の検討及び介護保険システムの開発、介護保険事業計画の策定等を行い、平成30年度、介護保険事業の保険者を統合し、東三河広域連合が保険者として事業運営を開始した。 予定どおり進捗したため、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		3	2	0	1		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							



## 基本方針 2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進 項目番号	⑧	項目名	他の行政機関との連携推進				
施策番号	24	施策名	他の行政機関との連携・共同処理の推進				
施策概要			指標	目標値			
他の行政機関などとの連携・共同実施により、産業・観光事業など様々な分野でより効率的かつ効果的に事業を行う。また、東三河地域や中核市などの他自治体とシステムの共同化・広域利用を継続的に検討し、実施する。			経済的効果額	0.4億円 (H28～R2年度)			
			広域連携事業 実施数 (H26年度:290件)	330件 (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	経済的効果額 (千円)	目標値(累計)	▲ 6,300	7,200	20,700	34,200	40,000
		実績値(累計)	▲ 41	15,112	30,265	45,559	60,994
		達成割合(%)	199.3	209.9	146.2	133.2	152.5
2	広域連携事業 実施数(件)	目標値	298	306	314	322	330
		実績値	300	313	313	324	324
		達成割合(%)	100.7	102.3	99.7	100.6	98.2
<p>システムの共同化については、東三河情報システム検討会にて調査研究及び意見交換を進め、「東三河オープンデータ」を公開したほか、オンラインストレージサービス(大容量ファイル交換・ファイル共有)を共同調達した。また、愛知県及び県内全市町村で構成される研究会で研究を進め、チャットボットによる総合案内サービスの共同利用を開始した。</p> <p>産業の分野では、広域連携による農産物輸出の推進に向けて、生産農家とともにマレーシアの小売店でプロモーションを実施するなど、三遠南信で連携して輸出の推進に取り組んだ。また、愛知デスティネーションキャンペーンへの取組等、観光振興に向けてプロモーション活動を推進した。</p> <p>施策の指標である「経済的効果額」は目標を達成したものの、もう1つの指標である「広域連携事業実施数」はわずかに目標に達しなかったことから、施策評価は「○」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		○
主な取組項目	取組概要		総括				評価
情報システムの開発・運用などの広域共同処理	東三河地域や中核市などの他自治体とシステムの共同化・広域利用を継続的に検討し、実施する。		東三河情報システム検討会において指針やフォーマット等の検討・準備を進め、東三河共同サイト「東三河オープンデータ」を公開したほか、オンラインストレージサービスについて共同調達を行った。 また、県市懇談会における本市提案をきっかけに、愛知県及び県内全市町村で構成される「あいちAI・ロボティクス連携共同研究会」が設立された。その中で研究を進め、チャットボットの共同利用を開始した。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b
広域連携を活用した観光振興や農産物輸出などの実施(本市への誘客事業の推進)	外国人を含む観光客にとって魅力にあふれ訪れてみたいくなるまちにしていけるため、東三河広域連合や東三河観光協議会等、広域的な組織を中心として連携を図り、「食」や「伝統文化」をテーマにした共同イベント開催など、プロモーション活動を推進する。		東三河広域連合や愛知県東三河広域観光協議会等と連携し、愛知デスティネーションキャンペーンへの取組等、プロモーション活動を推進した。 取組の指標である「市内宿泊施設への宿泊者数」は、目標77万人のところ実績367,646人と、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に下回ったものの、平成30年度、令和元年度前半については目標を上回っていたことから、「b」評価となった。				b
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c	
			6	3	3	0	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

### 基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑨	項目名	市民への情報提供と情報共有の推進				
施策番号	25	施策名	提供する行政情報の分かりやすさの向上と情報共有				
施策概要			指標	目標値			
市民協働によるまちづくりを推進するため、広報広聴に関する研修の内容を充実させ、全庁的に効果的な広報広聴手法を広めるなど、市民により分かりやすく市の財政状況や取組などの行政情報を提供し、市民との情報共有を図る。また、統一的な基準による財務諸表を作成し、ストック情報や様々な分析により財務状況の見える化を推進する。			市ホームページの総アクセス数 (H26年度:12,326,256件)	15,000,000件 (R2年度)			
指標(単位)	基準値	指標達成状況					
1 市ホームページの総アクセス数(件)	12,326,256件 (H26年度)	年度	H28	H29	H30	R1	R2
		目標値	13,220,000	13,660,000	14,110,000	14,560,000	15,000,000
	実績値	12,787,328	12,188,533	12,592,519	13,948,197	58,430,862	
	達成割合(%)	96.7	89.2	89.2	95.8	389.5	
市民によりわかりやすく市の財政状況を提供するため、統一的な基準による財務諸表を作成し公表した。また、多様な市民ニーズに対応した情報発信を行うため、InstagramやYouTubeの活用など、適宜、改善を行った。その他、広報広聴主任者会議やホームページ研修を充実させ、報道発表結果をフィードバックし情報発信の強化を図るとともに、平成30年度の市民向け工事情報の公開、令和元年度の子育て支援情報ポータルサイト「育なび」のリニューアルなど、様々な取組を実施した。 施策の指標である「市ホームページの総アクセス数」は、目標1,500万件のところ、新型コロナウイルス感染症の影響もあり実績5,843万件であったことから、施策評価は「◎」となった。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった	○ : 概ね成果があがった	施策評価		◎		
主な取組項目	取組概要	総括			評価		
財政運営の透明性の確保	市民によりわかりやすい財政状況の公表と透明性の確保のため、統一的な基準による財務諸表の作成、指標分析と活用などを実施する。	統一的な基準による財務諸表を遅滞なく作成・公表した。また、使用料の全庁的見直しにおいて、減価償却費を受益者負担額の算出に活用したほか、一般会計ストックの見直しを作成し、第6次総合計画及び次期行財政改革プランに反映させた。 その他、市の財政状況を市民によりわかりやすく伝えるため、行財政白書の内容を見直し公表した。 予定どおり進捗したため、「a」評価となった。			a		
情報発信におけるメディアの多様性推進	時代にあわせた多様な市民ニーズへの対応と、メディアの双方向性を活用した情報発信を行うため、様々なメディアによる情報発信を検討していく。	平成28年度のInstagramでの情報発信開始、平成29年度のプレスリリース配信サービスの利用開始、平成30年度のスマートフォンアプリでの広報紙多言語閲覧開始、令和元年度のYouTubeを活用した動画配信の充実、令和2年度のツイッターでの総合情報発信の開始などにより、発信手法を多様化した。 取組の指標である「市ホームページの総アクセス数」は、目標1,500万件のところ、新型コロナウイルス感染症の影響もあり実績5,843万件であったことから、「a」評価となった。			a		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		8	7	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

### 基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑨	項目名	市民への情報提供と情報共有の推進					
施策番号	26	施策名	市民と行政の相互理解の促進					
施策概要			指標	目標値				
市民と行政の互いの考えや活動への理解が進み、協力して目的・目標の達成に向け活動を補完・拡充していく状況を目指し、市民協働に向けた交流会の開催など意見交換や交流する場の充実を図る。また、新たな広聴手段を検討し、市民意見・要望の収集に努める。			市民協働に に向けた交流会 参加者数 (H26年度:69人)	460人 (H28～R2年度)				
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	市民協働に に向けた交流会 参加者数(人)	69人 (H26年度)	目標値(累計)	92	184	276	368	460
			実績値(累計)	111	166	236	311	346
		達成割合(%)		120.7	90.2	85.5	84.5	75.2
<p>市民意識調査については、郵送だけでなくWebでも回答できるようにするなど、毎年度見直しを行い、回収率アップを図った。また、市民活動団体等同士の交流を図るため、毎年度、豊橋市民センターで交流会を開催したが、令和元年度と2年度については、新型コロナウイルス感染症の影響により一部交流会を開催することができなかった。</p> <p>施策の指標である「市民協働に向けた交流会参加者数」は、目標460人のところ実績346人であったことから、施策評価は「△」となった。</p>								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		施策評価		△		
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
新たな広聴手段の検討など広聴活動の推進	より正確に市民意識を把握するため、質問数の調整及び調査票回収方法の工夫、適切なタイミング・方法での督促により、市民意識調査の回収率を上げる。		市民意識調査の期間延長や未回収分の督促状送付時期の変更、調査票様式の修正を実施したほか、Webでの回答を可能とするなど、市民意識調査の回収率アップに向けた見直しを行った。 取組の指標である「調査票回収率」は目標毎年度50%以上のところ、平成28、29年度及び令和2年度で達成し、平成30年度、令和元年度においても、それぞれ48.3%、48.6%と目標に近い実績であったことから、「b」評価となった。				b	
市民協働に向けた交流会の開催	市民活動団体・地域コミュニティ・事業者・行政による意見交換・交流の場を設け、主体間の交流とネットワークを広げ、協働を進める。		市民団体同士の交流を図るため、毎年度、豊橋市民センターで交流会を開催した。 取組の指標である「市民協働に向けた交流会参加者数」は、目標460人のところ実績346人であった。新型コロナウイルス感染症の影響により一部イベント等を自粛したこともあり、実績が伸びなかった。一方、もう一つの指標である「市民活動プラザ登録団体数」は、目標460団体のところ実績457団体と概ね目標を達成したため、「b」評価となった。				b	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c			
		2	0	2	0			
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑨	項目名	市民への情報提供と情報共有の推進				
施策番号	27	施策名	市民が発信する情報の集約と共有				
施策概要			指標	目標値			
自治会・NPOなどの市民団体の活動を推進するため、各種団体の活動情報をインターネット(どすごいネットなど)や校区市民館など身近なところでの閲覧など容易な情報取得ができる環境の充実に取り組むとともに、市民団体への利用促進を図る。			市民活動プラザ (どすごいネット) 登録団体数 (H26年度:387団体)	460団体 (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 市民活動プラザ (どすごいネット) 登録団体数(団体)	387団体 (H26年度)	目標値	415	426	437	448	460
		実績値	429	440	451	459	457
	達成割合(%)	103.4	103.3	103.2	102.5	99.3	
各種団体の活動情報を発信する「どすごいネット」のホームページをより見やすくなるようにリニューアルした。また、ホームページ開設やチラシ等について助言を行うなど、情報発信を支援した。 施策の指標である「市民活動プラザ(どすごいネット)登録団体数」は目標460団体のところ実績457団体であったことから、施策評価は「○」となった。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			○ : 概ね成果があがった		施策評価	○
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
校区市民館による情報提供	地域活動の拠点となる校区市民館で行われるイベント等の紹介や、自治会・各種団体・市民活動団体などが行う活動情報など、地域住民自らが参加したくなるような情報発信を支援する。	防災活動などの地域情報を発信する手段として、ホームページ開設を希望する校区の自治会長、校区市民館館長及び地域スタッフに対し助言を行った。また、市民館に対して、ホームページやFacebookを利用した情報発信の手法を紹介したほか、市民館利用案内のチラシ作成のサポートなどを行った。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
どすごいネット等インターネットを活用した情報提供の充実	市の区域を越えた市民活動の情報の受発信を支援する「どすごいネット」と市民活動団体自らが情報発信するSNSとの連携や事業者のCSR情報の受発信を行う。	市民団体が集まる機会に、チラシ配布やサイト紹介など啓発活動を行った。また、令和元年度には、「どすごいネット」をリニューアルし、今まで登録のみで利用していなかった市民団体に向けても、サイトの活用を周知した。 概ね予定どおり進捗したため、「b」評価となった。				b	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		2	0	2	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

### 基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑩	項目名	協働意識の醸成と人材育成					
施策番号	28	施策名	自主的・自立的なまちづくりを進められる人材の育成					
施策概要				指標	目標値			
市民協働に関する講座や体験、市民によりわかりやすい「協働の手引き」などを活用し、あらゆる世代の市民の意識醸成を図るとともに、市民が自主的・自立的にまちづくりを進めていく際に、中心となり、活躍する人材の育成に取り組む。				まちづくり活動への参加率(うち「継続的に参加している」割合) (H26年度:43.0%、(9.0%))	60.0% (13.0%) (R2年度)			
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	まちづくり活動への参加率(うち「継続的に参加している」割合)(%)	43.0%、(9.0%) (H26年度)	目標値	-	51.0(10.0)	-	57.0(12.0)	60.0(13.0)
			実績値	-	49.4(11.2)	-	45.6(9.4)	71.1(19.7)
			達成割合(%)	-	96.9(112.0)	-	80.0(78.3)	118.5(151.5)
<p>自治会長等を対象に自治会活動の活性化を目的としたまちづくり講座を開催した。また、次代の担い手を育成するため、大学で出前講座を実施し、災害ボランティアコーディネーター養成講座への高校生・大学生の参加促進を図ったほか、市民活動への参加のきっかけの場となるよう、市民活動やボランティアに関心が薄い人も参加できるイベントを開催するなど、人材の育成に取り組んだ。</p> <p>施策の指標である「まちづくり活動への参加率」は、目標60.0%のところ実績71.1%であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>								
(施策評価区分)		◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		施策評価		◎		
主な取組項目	取組概要		総括				評価	
地域人材育成講座の開催	地域のまちづくりを進めていく上で必要な、意見集約や情報発信など技術や能力を持つ人材を育成するための講座を開催する。		自治会長・役員、各種団体等のまちづくり活動関係者を対象に、自治会活動の活性化について技術知識を習得してもらうことを目的として、新型コロナウイルス感染症の影響により中止となった令和2年度を除き、毎年度まちづくり講習会を開催した。 取組の指標である「市民協働によるまちづくりの必要認識度」及び「まちづくり活動への参加率」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。				a	
市民向け「協働の手引き」の作成・配布	協働によるまちづくりを身近に感じられるよう、取組事例などを用いて、市民によりわかりやすい「協働の手引き」を作成し、HPへ掲載するとともに、地域コミュニティや市民活動団体などへ配布する。		平成29年度に「市民協働の手引き」の作成に着手し、令和2年度に手引きをホームページで公開するとともに、各種周知活動を行った。 取組の指標である「市民協働によるまちづくりの必要認識度」及び「まちづくり活動への参加率」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧			取組数	a	b	c		
			7	7	0	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

### 基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑩	項目名	協働意識の醸成と人材育成					
施策番号	29	施策名	職員の市民協働に対する意識醸成と実務能力の向上					
施策概要			指標	目標値				
研修などを通して職員の市民協働に対する意識を醸成し、地域住民として活動する動機付けを行うとともに、業務においても市民団体の活動をサポートできるように実践的な能力の向上を図る。			協働事業数 (H26年度:116件)	130件 (R2年度)				
指標(単位)	指標達成状況							
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1 協働事業数(件)	116件 (H26年度)	目標値	125	126	127	128	130	
		実績値	232	118	134	135	141	
	達成割合(%)	185.6	93.7	105.5	105.5	108.5		
地域の課題解決などに取り組んでいる市民活動団体の活動を直接見学・体験することで、市民活動を知り、協働によるまちづくりに対する具体的イメージを養うため、職員が参加する市民活動視察研修を実施した。 施策の指標である「協働事業数」は、目標130件のところ実績141件であったことから、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった		○ : 概ね成果があがった		施策評価		◎	
△ : あまり成果があがらなかった								
主な取組項目	取組概要	総括				評価		
職員の市民協働研修の開催	職員の市民協働に対する意識を醸成し、地域住民として活動する動機付けを行うとともに、業務においても実践的な能力の向上を図る。	地域の課題解決などに取り組んでいる市民活動団体の活動を直接見学・体験することで、市民活動を知り、協働によるまちづくりに対する具体的イメージを養うため、職員が参加する市民活動視察研修を実施した。具体的には、岩屋緑地に親しむ会(平成28年度)、みなと塾(平成29年度)、天伯団地「支え合い活動ひだまりの会」(平成30年度)、豊橋市自然史博物館ボランティア(令和元年度)を視察した。 新型コロナウイルス感染症の影響により研修が中止となった令和2年度以外は毎年度研修を開催し、計89人が参加した。取組の指標である「市民協働によるまちづくりの必要認識度」及び「まちづくり活動への参加率」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。				a		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c			
		1	1	0	0			
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

### 基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	①	項目名	市民、自治会、NPOなどとの協働の推進					
施策番号	30	施策名	自治会やNPOなどの公益的活動へのサポートの充実					
施策概要				指標	目標値			
継続的な市民活動や将来の協働事業の実施を実現するため、自治会やNPOなどの市民主体による公益的活動に対し、活動分野や事業目的などで共通する市の関係課をサポート課とし、助言や活動支援を行うなどサポートの充実を図る。				市民活動プラザでの相談件数 (H26年度：117件)	620件 (H28～R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況							
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2	
1 市民活動プラザでの相談件数(件)	117件 (H26年度)	目標値(累計)	124	248	372	496	620	
		実績値(累計)	129	234	609	1,042	1,216	
	達成割合(%)	104.0	94.4	163.7	210.1	196.1		
自治会やNPOの公益的活動に対する市職員によるサポート体制を充実させた。また、市主催事業による市民館の活用や校区住民との意見交換等を実施したほか、出前講座や自治連合会の研修での地域課題の洗い出し、各校区の取組事例集の作成等に取り組み、地域コミュニティの活性化を図った。 施策の指標である「市民活動プラザでの相談件数」は、目標620件のところ実績1,216件であったことから、施策評価は「◎」となった。								
(施策評価区分)	◎：成果があがった △：あまり成果があがらなかった			○：概ね成果があがった			施策評価	◎
主な取組項目	取組概要	総括				評価		
市民協働推進補助事業の庁内サポート体制の充実	補助事業の実施にあたり、活動分野や事業目的などで共通する市の関係課をサポート課とし、助言や活動支援を行う。	市民団体が市民協働推進補助金を申請するにあたり、サポート課が市民団体に助言し、また、活動支援を行う体制を整備した。 平成28年度の市制施行110周年市民提案イベント補助事業では、関連課による支援を行い105件の協働事業が実施された。 取組の指標である「新規協働事業数」は、目標130件のところ実績176件、「市民活動プラザでの相談件数」は、目標620件のところ実績1,216件であったことから、「a」評価となった。				a		
市民館を活用した地域コミュニティ活性化事業の実施	地域コミュニティ活性化のため、庁内各サポート課やNPO・事業者と連携し、市民館を活用した市民との協働事業の実施を推進する。	保健給食課によるふれあい給食の開催など、市主催事業による市民館の活性化を図った。 また、市民館運営委員会での先進事例の紹介、出前講座での他校区の取組の紹介、校区住民との意見交換などを行い、コミュニティの活性化を図った。 取組の指標である「校区市民館の地域コミュニティによる利用率」については、新型コロナウイルス感染症の影響により令和2年度の実績は落ち込んだものの、令和元年度までは概ね目標を達成し、庁内各サポート課とも連携しながら取組を進めたことから、「b」評価となった。				b		
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c			
		3	1	2	0			
(取組評価区分) a：順調に進んだ、 b：概ね順調に進んだ、 c：あまり順調に進まなかった								

基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑪	項目名	市民、自治会、NPOなどとの協働の推進				
施策番号	31	施策名	市民同士の協力・連携の促進				
施策概要			指標	目標値			
各主体のニーズを把握し、的確なパートナー(関係者)につなぐことで活動を補完・拡充し、将来の協働事業と継続的な市民活動の実施を実現するため、市民活動団体や自治会など各種団体が交流する場を設けるなど、市民同士の協力・連携の促進を図る。			市民協働に向けた 交流会参加者数 (H26年度:69人)	460人 (H28~R2年度)			
指標(単位)	基準値	指標達成状況					
		年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 市民協働に向けた 交流会参加者数(人)	69人 (H26年度)	目標値(累計)	92	184	276	368	460
		実績値(累計)	111	166	236	311	346
		達成割合(%)	120.7	90.2	85.5	84.5	75.2
市民団体同士の交流を図るため、毎年度、交流会を開催した。また、市民活動やボランティアに関心が薄い人も参加できるイベントとして市民活動見本市(オレンジフェスタ)を開催したほか、NPO活動を見学するバスツアーを開催した。その他、個人ボランティアの活用推進のため、個人のボランティア相談に対するマッチングを実施した。 施策の指標である「市民協働に向けた交流会参加者数」は、目標460人のところ実績346人であったため、施策評価は「△」となった。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価	△	
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
市民協働に向けた 交流会の開催 (再掲)	市民活動団体・地域コミュニティ・事業者・行政による意見交換・交流の場を設け、主体間の交流とネットワークを広げ、協働を進める。	市民団体同士の交流を図るため、毎年度、豊橋市民センターで交流会を開催した。 取組の指標である「市民協働に向けた交流会参加者数」は、目標460人のところ実績346人であった。新型コロナウイルス感染症の影響により一部イベント等を自粛したこともあり、実績が伸びなかった。一方、もう1つの指標である「市民活動プラザ登録団体数」は、目標460団体のところ実績457団体と概ね目標を達成したため、「b」評価となった。				b	
NPO活動への体験参加の実施	市民が、実際に行われている市民活動の内容や活動する市民の想いを感じることができる体験参加型の取組を実施する。	市民活動やボランティアに関心が薄い人も参加できるイベントとして市民活動見本市(オレンジフェスタ)を毎年度開催した。イベントの中でNPO活動の体験参加事業を実施し、市民の関心を高めた。開催にあたっては、他のイベントと連携するなど、より多くの市民が参加できるように工夫した。 また、平成29年度からはNPO活動を見学するバスツアーを開催した。 令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の影響によりバスツアーが中止となったが、継続的に取組を実施し市民の関心を高めた。 取組の指標である「市民協働によるまちづくりの必要認識度」及び「まちづくり活動への参加率」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		3	1	2	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							



### 基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	①	項目名	市民、自治会、NPOなどの協働の推進					
施策番号	32	施策名	協働事業の創出・推進と見直し					
施策概要						指標	目標値	
市民協働として実施の可能性がある協働可能事業の洗い出しによる事業の創出を図るとともに、現在取り組んでいる協働事業を効果的に実施する。また、協働事業を適宜見直し、その成果及び課題を検証することで、より効果的な事業推進を図る。						協働事業数 (H26年度:116件)	130件 (R2年度)	
指標(単位)		指標達成状況						
		基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	協働事業数(件)	116件 (H26年度)	目標値	125	126	127	128	130
			実績値	232	118	134	135	141
			達成割合(%)	185.6	93.7	105.5	105.5	108.5
<p>協働事業の創出・推進のため、補助事業等の公開を行ったほか、「市民協働の手引き」に協働事例を掲載し周知を図った。また、外国人児童の日本語学習支援のためのプレスクール事業やサマースクール事業(アフタースクール事業を改称)の実施、地元市場や飲食店と協力した市場祭の開催、三遠ネオフェニックスと連携した地産地消PR(動画、試合会場出店)、地域運営団体と連携したコミュニティバスのPR・利用促進等に取り組んだ。</p> <p>施策の指標である「協働事業数」は目標130件のところ実績141件であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>								
(施策評価区分)						◎ : 成果があがった ○ : 概ね成果があがった △ : あまり成果があがらなかった	施策評価	◎
主な取組項目	取組概要			総括			評価	
協働可能事業洗い出しと公開	市民協働として実施の可能性がある事業を洗い出し、HPに公開して市民からの企画提案や協働事業の実施につなげる。			補助事業等一部について公開を行ったほか、協働事例を掲載した「市民協働の手引き」を改訂し、ホームページで周知を図った。 取組の指標である「新規協働事業数」及び「市民活動プラザでの相談件数」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。			a	
協働事業評価の実施	「協働事業」を評価するための「ふりかえり」評価シートを活用し、事業実施ごとにその成果及び課題を検証する。			協働事業評価について、アンケートを実施するなど検討を進め、評価手法を確立するため、「市民協働の手引き」に評価シートを追加した。 取組の指標である「市民協働に向けた交流会参加者数」は目標を達成できなかったものの、もう1つの指標である「市民活動プラザ登録団体数」は概ね目標を達成したため、「b」評価となった。			b	
各種協働事業の推進(外国人児童が学習できる機会の充実)	外国人児童の日本語の学習支援として、地域団体等と連携し、プレスクール事業やサマースクール事業等を実施する。			プレスクール事業については、関係者の協力等により、2校から3校へ実施箇所を拡大するとともに、周知方法を工夫し参加者を大幅に増やすことができた。 サマースクール事業については、10校での実施を目標に掲げたものの、スタッフの確保が難しいことや新型コロナウイルス感染症の影響などの理由により、目標を達成できなかった。全体としては概ね目標を達成したため、「b」評価となった。			b	
取組評価結果一覧				取組数	a	b	c	
				24	13	9	2	
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった								

### 基本方針 3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑫	項目名	民間活力の効果的な活用				
施策番号	33	施策名	指定管理者制度の適切な運用管理とPPP/PFI手法などの活用				
施策概要			指標	目標値			
指定管理者制度の新たな導入施設を検討するとともに、モニタリングを通じて指定管理者制度の適切な運用管理を行う。また、PPP/PFI手法を活用して財政支出の削減や平準化を図りつつ、質の高い公共サービスを提供する。			施設利用満足度 80%以上の 施設の割合	100% (R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1 施設利用 満足度 80%以上の施設の 割合(%)		目標値	85.0	88.8	92.6	96.4	100.0
		実績値	85.7	86.3	87.0	92.1	97.1
		達成割合(%)	100.8	97.2	94.0	95.5	97.1
指定管理者導入施設のモニタリング結果をもとに導入施設所管課に対してヒアリングを実施し、指定管理者制度の適正な運用管理を行った。また、総合スポーツ公園などでの指定管理エリアの拡大、バイオマス利活用センターや斎場の整備等、PPP/PFI手法を積極的に活用した。施策の指標である「施設利用満足度80%以上の施設の割合」は、目標100%のところ実績97.1%であったことから、施策評価は「○」となった。							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった		○ : 概ね成果があがった		施策評価	○	
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
指定管理者制度の新たな導入施設の検討と適切な運用管理	指定管理者制度の新たな導入施設を検討するとともに、モニタリングを通じて指定管理者制度の適切な運用管理を行う。	指定管理者導入施設のモニタリング結果をもとに導入施設所管課に対してヒアリングを実施し、利用満足度の向上に向けた改善を促したほか、指定管理者導入施設のモニタリング結果を公表した。 取組の指標である「施設利用満足度」は、目標100%のところ実績97.1%であったことから、「b」評価となった。				b	
バイオマス資源利活用事業実施に伴う歳出抑制(再掲)	バイオマス資源利活用事業の実施に伴い、資源化センターの更新費用及び維持管理費用等の抑制を図る。	バイオマス利活用センターの整備を行い、平成29年度に供用を開始した。供用開始後は安定的な運用を行い、再生可能エネルギーの活用を図った。 取組の指標である「経済的効果額」は目標を達成できなかったものの、概ね予定どおり進捗したことから、「b」評価となった。				b	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		9	2	7	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

### 基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進 項目番号	⑫	項目名	民間活力の効果的な活用				
施策番号	34	施策名	民間委託の推進				
施策概要			指標	目標値			
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については、民間委託を検討し、推進していく。ごみ収集業務については、民間へ委託するエリアや業務内容を拡充するなど民間委託の推進を図る。			経済的効果額	0.6億円 (H28～R2年度)			
指標(単位)	指標達成状況						
	基準値	年度	H28	H29	H30	R1	R2
1	経済的効果額 (千円)	目標値	-	-	20,000	40,000	60,000
		実績値	-	-	20,000	40,000	60,000
		達成割合(%)	-	-	100.0	100.0	100.0
<p>ごみ収集業務について、平成30年度に委託範囲を拡大し一層の効率化を図った。また、困難を抱える子ども、若者やその家族に柔軟かつ幅広い相談支援活動を行うため、平成29年4月に子ども・若者総合相談窓口を民間団体へ委託することにより、こども若者総合相談支援センターと連携した子どもから若者までの一体的な相談支援体制を整えた。</p> <p>施策の指標である「経済的効果額」は、目標6,000万円のところ実績同額であったことから、施策評価は「◎」となった。</p>							
(施策評価区分)	◎ : 成果があがった △ : あまり成果があがらなかった			○ : 概ね成果があがった		施策評価	◎
主な取組項目	取組概要	総括				評価	
ごみ収集業務の民間委託の拡大	ごみ収集業務の一層の効率化を図るため、委託業務の範囲を拡大する。	平成28年度から契約の検討を進め、平成29年度に仕様を定め、指名型プロポーザル方式により委託業者を決定した。そして、平成30年度にごみ収集業務の委託範囲を10校区から15校区に拡大した。拡大後は、業務委託の履行確認と併せ、プロポーザル提案内容の効果検証を行い、委託範囲のさらなる拡大に向けて、今後の効率的な収集体制を検討した。取組の指標である「委託比率」及び「経済的効果額」は、ともに目標を達成したため、「a」評価となった。				a	
取組評価結果一覧		取組数	a	b	c		
		2	1	1	0		
(取組評価区分) a : 順調に進んだ、 b : 概ね順調に進んだ、 c : あまり順調に進まなかった							

資 料

- ◇ 取組評価結果一覧
- ◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

## ◇ 取組評価結果一覧

(取組評価区分) a:順調に進んだ、b:概ね順調に進んだ、c:あまり順調に進まなかった

※24 ページから 59 ページまでの各施策の「主な取組項目」に掲載されている取組には「○」を記している。

### 施策1 事業見直しによる経費節減

No.	取組名	評価	部局
01001	備品購入等の見直し	a	防災危機管理課
01002	消耗品購入、旅費等の見直し	b	防災危機管理課
01003	印刷製本費等の見直し	a	防災危機管理課
01004	防災ラジオに係る経費の見直し	b	防災危機管理課
01005	防災備蓄資機材整備の見直し	b	防災危機管理課
01006	○MCA無線機賃貸借等の見直し(防災備蓄資機材整備など防災関連事業の見直し)	a	防災危機管理課
01007	災害対策本部用備品購入の見直し	a	防災危機管理課
01008	内部統制委託業務、研究会の見直し	a	総務部
01009	郵便の見直し	b	総務部
01010	地方行財政調査資料等定期購読誌の見直し	b	総務部
01011	例規類集データベースシステム等の契約方法の見直し	a	総務部
01012	業務改善による効率化等	a	総務部
01013	イベント等の見直し	a	総務部
01014	新人事給与システムの導入による委託の見直し	a	総務部
01015	○情報システムの全体最適化に伴うHOSTオペレーション業務の削減	a	総務部
01016	情報システムの全体最適化に伴うHOSTUPS電源の削減	a	総務部
01017	金利方式などの見直し検討	a	財務部
01018	売却業務委託の見直し、検討	a	財務部
01019	市有地除草委託料の削減	c	財務部
01020	庁舎電気料金の削減	a	財務部
01021	旅費の見直し	a	財務部
01022	申告事務応援体制の充実による時間外勤務の削減	b	財務部
01023	消耗品等の見直し	a	財務部
01024	コンビニ交付導入による改ざん防止用紙の見直し	c	市民協創部
01025	市民センター管理運営事業費の見直し	c	市民協創部
01026	国際協力職員派遣事業費の見直し	b	市民協創部
01027	地域福祉センター管理運営事業の見直し	a	福祉部
01028	高齢者福祉・介護保険事業運営委員会の見直し	a	福祉部

施策1 事業見直しによる経費節減（続き）

No.	取組名	評価	部局
01029	運動機能の維持・向上による介護予防の推進	b	福祉部
01030	自立生活支援事業の見直し	b	福祉部
01031	障害者扶助事業費の見直し	a	福祉部
01032	子育て情報紙の印刷製本費の見直し	a	こども未来部
01033	少年愛護センター運営事業費の委託見直し	a	こども未来部
01034	笑顔のまちづくり事業費の見直し	a	こども未来部
01035	保健師訪問着の見直し	b	健康部
01036	看護師再就職研修の見直し	b	健康部
01037	印刷製本の見直し	a	健康部
01038	〇がん検診方法の見直し(がん検診事業の見直し)	c	健康部
01039	胃がん検診の見直し	c	健康部
01040	歯科保健対策の印刷見直し	a	健康部
01041	妊産婦保健事業費の見直し	a	健康部
01042	乳幼児健診の見直し	a	健康部
01043	環境美化啓発業務の見直し	a	環境部
01044	配布冊子の見直し	a	環境部
01045	PETキャップグランプリの見直し	a	環境部
01046	〇バイオマス資源利活用事業実施に伴う歳出抑制	b	環境部
01047	大気環境調査事業の見直し	a	環境部
01048	水環境調査事業の見直し	a	環境部
01049	事業場監視指導の委託見直し	a	環境部
01050	地球温暖化対策推進会議の見直し	c	環境部
01051	ファミリーボックス・コンテナの見直し	b	環境部
01052	ビンカンボックス廃止に伴う見直し	a	環境部
01053	先端技術輸出調査事業費の見直し	a	産業部
01054	農産物等首都圏販売事業の見直し	a	産業部
01055	勤労青少年ホーム・労働会館講座の見直し	a	産業部
01056	市外手筒花火放揚会場の見直し	a	産業部
01057	ポートインフォメーションセンター管理運営費等の見直し	b	産業部
01058	水の展示館の廃止	a	産業部
01059	新商品等開発推進事業の見直し	c	産業部
01060	畜産バイオマス活用事業の見直し	a	産業部
01061	旅費等の見直し	a	建設部
01062	移転料の見直し	a	建設部

施策1 事業見直しによる経費節減（続き）

No.	取組名	評価	部局
01063	中心市街地活性化推進事務などの見直し	c	都市計画部
01064	まちなかにぎわい創出活動事業の見直し	a	都市計画部
01065	公園修繕事業の見直し	b	都市計画部
01066	街路樹等緑化推進事業の見直し	a	都市計画部
01067	公園樹等緑化推進事業の見直し	a	都市計画部
01068	公園ガーデニング事業の廃止	a	都市計画部
01069	自家用給油取扱所の活用	a	消防本部
01070	消防署所車両等設備管理事業の見直し	a	消防本部
01071	消防救助艇配備数の見直し	a	消防本部
01072	予防救急啓発普及の推進	a	消防本部
01073	教育委員会運営事業の見直し	a	教育部
01074	教育活動事業の見直し	a	教育部
01075	中学校管理事業の見直し	c	教育部
01076	地域教育ボランティア推進委員会運営費の見直し	c	教育部
01077	学校健康診断事業の見直し	a	教育部
01078	生涯学習市民大学事業の見直し	a	教育部
01079	子育て学習講座事業の見直し	a	教育部
01080	児童図書業務の見直し	a	文化・スポーツ部
01081	一般図書業務の見直し	a	文化・スポーツ部
01082	行事開催業務の見直し	a	文化・スポーツ部
01083	図書業務の見直し	a	文化・スポーツ部
01084	行事開催業務の見直し	a	文化・スポーツ部
01085	駐車場機器修繕料、保守点検委託料の見直し	b	教育部
01086	印刷製本、図書購入費の見直し	b	教育部
01087	民俗資料収蔵室運営事業の見直し	a	教育部
01088	報告書作成業務の見直し	a	教育部
01089	文化財保護講演会事業の見直し	a	教育部
01090	文化財行政講座参加の見直し	a	教育部
01091	みどりの風景フォトコンテスト事業の見直し	a	都市計画部
01092	既存事業のスクラップ	a	財務部
01093	国交付金の交付率の嵩上げによる国交付金の確保	b	防災危機管理課
01094	繰出金の見直し	a	財務部
01095	読書通帳印刷の廃止	a	文化・スポーツ部
01096	母子福祉会委託事業の見直し	a	こども未来部
01097	年報のPDF化	a	総合動植物公園

施策2 補助金・負担金の見直し

No.	取組名	評価	部局
02001	文化振興財団補助金の見直し	b	文化・スポーツ部
02002	補助金・負担金の見直し	a	福祉部
02003	実行委員会補助金などの見直し	a	こども未来部
02004	幼保連携型認定こども園への移行による補助の見直し	c	こども未来部
02005	生ごみ減量容器補助金の見直し	a	環境部
02006	し尿対策交付金の見直し	a	環境部
02007	公害防除施設整備事業補助金の見直し	a	環境部
02008	電動アシスト自転車補助事業の見直し	a	環境部
02009	○太陽光発電設置補助金の見直し(温暖化対策事業関連補助金の見直し)	a	環境部
02010	地域農産物等ブランド化ビジネス支援事業費の見直し	a	産業部
02011	加工食品海外販路開拓事業の見直し	a	産業部
02012	中小企業等国際規格等認証取得推進事業費補助の見直し	a	産業部
02013	○三河港振興会負担金の見直し	a	産業部
02014	豊橋うなぎ消費拡大推進事業の見直し	a	産業部
02015	施設園芸高度化推進事業の見直し	c	産業部
02016	先端農業技術導入支援事業の見直し	a	産業部
02017	○長期展張フィルム導入促進事業補助の見直し(農業事業関連補助金の見直し)	a	産業部
02018	TMO(株)豊橋まちなか活性化センター)支援事業の見直し	a	都市計画部
02019	学術全国大会補助の見直し	a	教育部
02020	子どものための平和展開催費補助の見直し	a	教育部
02021	国際交流協会の自主財源の増強	b	市民協創部
02022	生活補給金支給の見直し	a	福祉部

施策3 市税及び税外債権の収納率向上対策の実施

No.	取組名	評価	部局
03001	○債権所管課への指導、特定困難債権の受託処理など(任期付職員を活用した債権確保)	a	財務部
03002	○東三河8市町村による個人住民税特別徴収義務者一斉指定の実施	b	財務部
03003	用途非課税物件の再点検による税込確保など	a	財務部
03004	固定資産地理情報システムを活用した適正課税と収入の確保	c	財務部
03005	○東三河広域連合による市税等の徴収	c	財務部



施策4 受益と負担の適正化

No.	取組名	評価	部局
04001	○使用料、手数料の全庁的な見直し	b	財務部
04002	文化施設利用料金の減免制度の見直し	c	文化・スポーツ部
04003	看護専門学校料金の見直し	c	健康部
04004	廃棄物投入手数料など適正な受益者負担の設定	a	環境部
04005	家賃・減免制度等の見直し	b	建設部
04006	○市営住宅駐車場有料化の推進	a	建設部
04007	青少年教育施設の使用料収入の見直し	a	教育部
04008	妊婦、乳児健診事務手数料の見直し	a	健康部

施策5 様々な手法を活用した自主財源の確保

No.	取組名	評価	部局
05001	○公民連携事業の推進(民間企業との連携)	b	財務部
05002	○ふるさと寄附金の活用等	b	財務部
05003	○未利用地の売却等	a	財務部
05004	ネーミングライツなど広告収入の検討	c	文化・スポーツ部
05005	特養空床の活用	b	福祉部
05006	利用者の確保	c	福祉部
05007	子育て情報ハンドブックの自主財源の確保	a	こども未来部
05008	ホームページバナー広告の見直し、スポンサーなどの検討	a	こども未来部
05009	○太陽光発電による売電実施	a	環境部
05010	クリーンカレンダー等への広告の掲載など	b	環境部
05011	ホームページバナー等広告収入の見直し	c	総合動植物公園
05012	除籍となった本の処分方法の見直し	a	文化・スポーツ部
05013	自動販売機の設置による使用料収入の確保	a	都市計画部
05014	自然史博物館オリジナルプリントシール機の導入	b	総合動植物公園
05015	残骨灰処理に係る契約の見直し	a	福祉部
05016	太陽光発電システムによる歳入の確保	a	防災危機管理課
05017	広告付き窓口案内表示盤の導入	a	市民協創部

施策6 公共施設等総合管理計画の策定及び推進

No.	取組名	評価	部局
06001	○公共施設等総合管理計画の策定	a	財務部
06002	○建物系計画の実施(個別施設計画)	b	財務部
06003	文化施設の適正管理・適正配置の推進	b	文化・スポーツ部
06004	スポーツ施設の適正配置の検討	b	文化・スポーツ部
06005	スポーツ施設の計画的な改修	b	文化・スポーツ部
06006	海岸保全施設長寿命化計画の策定	a	産業部
06007	○長寿命化修繕計画の策定(インフラ系計画の策定・実施)	a	建設部
06008	道路維持保全計画(仮称)等の策定	a	建設部
06009	橋梁長寿命化修繕計画の策定及び推進	a	建設部
06010	河川等維持整備計画の策定	a	建設部
06011	豊橋市市営住宅ストック総合活用計画の推進	a	建設部
06012	施設統廃合方針及びそれに基づいた変更長寿命化計画の策定 (公園施設等)	b	都市計画部
06013	人口減少化に対応した学校のあり方の検討	b	教育部

施策7 将来の税収増につながる事業の促進

No.	取組名	評価	部局
07001	予算編成手法の検討	a	財務部
07002	○企業誘致活動の推進	a	産業部
07003	○イノベーション創出等支援事業の推進	c	産業部
07004	新規就農者の確保・育成	b	産業部

施策8 予算編成手法の検討

No.	取組名	評価	部局
08001	○予算決算事務などにおける政策担当課の機能強化	a	財務部
08002	○コスト分析、財務分析を生かした予算編成手法の検討	b	財務部

施策 9 第2次豊橋市民病院改革プランの推進

No.	取組名	評価	部局
09001	○医療スタッフの確保	a	市民病院
09002	○高度専門医療の充実	b	市民病院
09003	○地域連携の推進	b	市民病院
09004	○災害対応の強化	b	市民病院
09005	○効率的・効果的な病院運営の推進	a	市民病院

施策 10 豊橋市上下水道ビジョンの推進

No.	取組名	評価	部局
10001	○環境に配慮した事業活動の推進	a	上下水道局
10002	広報広聴活動の推進	a	上下水道局
10003	○下水道の普及促進	b	上下水道局
10004	○組織の効率化と人材育成	a	上下水道局
10005	○経営基盤の確立	a	上下水道局
10006	お客さまサービスの充実	a	上下水道局

施策 11 特別会計事業の健全な運営

No.	取組名	評価	部局
11001	○国民健康保険税徴収体制の整備(国民健康保険事業の健全な運営)	b	財務部
11002	国民健康保険税口座振替原則化の推進	a	福祉部
11003	後発医薬品(ジェネリック医薬品)利用の普及促進	b	福祉部
11004	総合運営委託の更新	a	産業部
11005	豊橋競輪場施設等整備計画の策定、事業実施	a	産業部
11006	有料イベントの充実	a	総合動植物公園
11007	○100万人プロジェクトの推進(総合動植物公園事業の健全な運営)	b	総合動植物公園

施策 12 組織・機構の見直し

No.	取組名	評価	部局
12001	○組織・機構の見直し	a	総務部
12002	総合窓口の導入	b	市民協創部
12003	総合相談窓口による子育て支援の推進	a	こども未来部

施策 1 3 権限移譲の推進

No.	取組名	評価	部局
13001	○権限移譲・規制緩和の実施	c	総務部

施策 1 4 危機発生時における対応力の強化

No.	取組名	評価	部局
14001	○危機発生時における対応力の強化(BCP及び行動マニュアルの見直し、災害対策本部設置運営訓練)	a	防災危機管理課

施策 1 5 職員の能力開発及び有為な人材の確保

No.	取組名	評価	部局
15001	○職員の能力開発の推進(研修内容の見直し、派遣による研修実施)	a	総務部
15002	○人材の確保(多様な人材の確保に向けた試験の実施)	b	総務部

施策 1 6 業務改善の推進

No.	取組名	評価	部局
16001	○業務改善の推進(業務改善研修の実施、業務改善活動の実施)	a	総務部

施策 1 7 いきいきと働くことができる職場環境づくり

No.	取組名	評価	部局
17001	○いきいきと働くことができる職場環境づくりの推進(時間外勤務の縮減、休暇・休業を取得しやすい仕組みづくり、女性職員のキャリア形成を促進する取組の実施)	b	総務部

施策 1 8 ICT利活用の推進

No.	取組名	評価	部局
18001	○ICT利活用の推進(ICTを利用した安全で利便性の高い情報・通信環境の実現)	a	総務部

施策 1 9 定員適正化と効果的な人員配置の推進

No.	取組名	評価	部局
19001	○「定員適正化計画」の計画的な執行(各所属とのヒアリングを通じた事業の量や優先度などの把握と検証による的確な人員査定の実施、多様な任用形態による職員の効果的な活用)	a	総務部

施策 2 0 給与の適正化

No.	取組名	評価	部局
20001	○給与の適正化(社会情勢の変化に対応した給与制度の適正化)	b	総務部
20002	○各種手当の要件確認	b	総務部

施策 2 1 内部統制の整備及び運用の推進

No.	取組名	評価	部局
21001	○内部統制の整備及び運用の推進(適正な事務引継の実施、全庁的に共通する業務のマニュアルの作成及び利用促進)	c	総務部
21002	適正かつ迅速な支払の促進	a	会計課

施策 2 2 監査機能の充実・強化

No.	取組名	評価	部局
22001	○監査機能の充実・強化(定例監査対象課の見直し、定例監査実施時期のローテーション化)	a	監査委員事務局

施策 2 3 東三河広域連合の取組の充実

No.	取組名	評価	部局
23001	東三河広域連合による市税等の徴収(再掲)	c	財務部
23002	○新たな連携事業の調査研究(新たな連携事業の検討・実施)	a	企画部
23003	○介護保険事業の広域化(介護保険の東三河広域連合への移管)	a	福祉部

施策 2 4 他の行政機関との連携・共同処理の推進

No.	取組名	評価	部局
24001	○情報システムの開発・運用などの広域共同処理	b	総務部
24002	東三河8市町村による個人住民税特別徴収義務者一斉指定の実施 (再掲)	b	財務部
24003	三遠南信地域連携ビジョンの推進	a	企画部
24004	○本市への誘客事業の推進(広域連携を活用した観光振興や農産物 輸出などの実施)	b	産業部
24005	広域連携による農産物輸出の推進	a	産業部
24006	校務の効率化	a	教育部

施策 2 5 提供する行政情報の分かりやすさの向上と情報共有

No.	取組名	評価	部局
25001	○財政運営の透明性の確保	a	財務部
25002	工事情報提供の推進	a	財務部
25003	広報紙編集体制の確立	b	企画部
25004	適正な広報広聴活動の推進(広報広聴主任者研修の充実)	a	企画部
25005	○情報発信におけるメディアの多様性推進	a	企画部
25006	子育て支援情報ポータルサイト「育なび」の管理・運営	a	こども未来部
25007	SNSを活用した情報提供の充実	a	産業部
25008	ホームページでの認定路線網図の公開	a	建設部

施策 2 6 市民と行政の相互理解の促進

No.	取組名	評価	部局
26001	○新たな広聴手段の検討など広聴活動の推進	b	企画部
26002	○市民協働に向けた交流会の開催	b	市民協創部

施策 2 7 市民が発信する情報の集約と共有

No.	取組名	評価	部局
27001	○校区市民館による情報提供	b	市民協創部
27002	○どすごいネット等インターネットを活用した情報提供の充実	b	市民協創部

施策 2 8 自主的・自立的なまちづくりを進められる人材の育成

No.	取組名	評価	部局
28001	○地域人材育成講座の開催	a	市民協創部
28002	○市民向け「協働の手引き」の作成・配布	a	市民協創部
28003	高校生・大学生向け講座の開催	a	市民協創部
28004	市民活動を盛り上げるイベントの開催	a	市民協創部
28005	事業所向け講座(CSR 講師派遣)の開催	a	市民協創部
28006	市民活動スキルアップ講座の開催	a	市民協創部
28007	自治会活動研修会の実施	a	市民協創部

施策 2 9 職員の市民協働に対する意識醸成と実務能力の向上

No.	取組名	評価	部局
29001	○職員の市民協働研修の開催	a	市民協創部

施策 3 0 自治会や NPO などの公益的活動へのサポートの充実

No.	取組名	評価	部局
30001	○市民協働推進補助事業の庁内サポート体制の充実	a	市民協創部
30002	○市民館を活用した地域コミュニティ活性化事業の実施	b	市民協創部
30003	住みよい暮らしづくり計画の作成・実施への庁内サポート体制の充実	b	市民協創部

施策 3 1 市民同士の協力・連携の促進

No.	取組名	評価	部局
31001	○市民協働に向けた交流会の開催(再掲)	b	市民協創部
31002	○NPO 活動への体験参加の実施	a	市民協創部
31003	個人ボランティアの活用推進	b	市民協創部

施策 3 2 協働事業の創出・推進と見直し

No.	取組名	評価	部局
32001	協働によるシティプロモーション事業の推進	b	企画部
32002	○協働可能事業洗い出しと公開	a	市民協創部
32003	○協働事業評価の実施	b	市民協創部
32004	○外国人児童が学習できる機会の充実(各種協働事業の推進)	b	市民協創部
32005	地域福祉の担い手づくり及びボランティア活動の促進	c	福祉部
32006	避難行動要支援者台帳登録の促進	c	福祉部
32007	地域の支え合い整備	a	福祉部
32008	赤ちゃんの駅普及促進事業の推進	b	こども未来部
32009	ここにこサークルでのボランティア活動の推進	a	こども未来部
32010	保育園及び幼稚園の幼保連携型認定こども園への移行促進	a	こども未来部
32011	530 運動の地域ブランド化	a	環境部
32012	資源回収の活性化	a	環境部
32013	リユースの促進	a	環境部
32014	市民協働による不法投棄対策の実施	b	環境部
32015	干潟保全実践プロジェクトの実施	b	環境部
32016	飲食店や企業と連携した地産地消の推進(各種協働事業の推進)	a	産業部
32017	有害鳥獣地域捕獲団体の活動推進	a	産業部
32018	住民と協働の景観まちづくりの推進	a	都市計画部
32019	コミュニティバスの安定的な運行の推進	b	都市計画部
32020	自治会公園管理委託業務の充実	a	都市計画部
32021	自然史博物館ボランティアの事業参加	a	総合動植物公園
32022	「救命の駅」事業の推進	a	消防本部
32023	応急手当指導員、応急手当普及員育成の推進	b	消防本部
32024	二川宿の情報発信の推進	b	教育部



施策 3 3 指定管理者制度の適切な運用管理と PPP/PFI 手法などの活用

No.	取組名	評価	部局
33001	公民連携事業の推進(再掲)	b	財務部
33002	○指定管理者制度の新たな導入施設の検討と適切な運用管理	b	財務部
33003	指定管理者の選定	b	文化・スポーツ部
33004	斎場の再整備	a	福祉部
33005	指定管理業務の見直しの推進	b	こども未来部
33006	○バイオマス資源利活用事業実施に伴う歳出抑制(再掲)	b	環境部
33007	指定管理者制度の更新	b	建設部
33008	公園の指定管理制度の導入	a	都市計画部
33009	指定管理者制度の導入	b	教育部

施策 3 4 民間委託の推進

No.	取組名	評価	部局
34001	柔軟で多様な相談対応の推進	b	こども未来部
34002	○ごみ収集業務の民間委託の拡大	a	環境部

◇ 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	石 原 俊 彦	関西学院大学大学院経営戦略研究科 教授 公認会計士
副委員長	入 江 容 子	同志社大学政策学部・総合政策科学研究科 教授
委 員	酒 井 大 策	常葉大学経営学部経営学科 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

令和2年度豊橋市行財政改革プラン2016取組状況報告書  
令和3年9月発行

豊橋市役所 総務部行政課

電 話 / 0532-51-2027

F A X / 0532-56-0789

E-mail / [gyosei@city.toyohashi.lg.jp](mailto:gyosei@city.toyohashi.lg.jp)