

平成20年度

豊橋市経営改革プラン取組状況報告書

平成21年9月

豊 橋 市

## 目 次

---

---

総 括 .....	
豊橋市経営改革プランについて .....	1
平成20年度の取組状況 .....	1
経営改革プラン取組結果 .....	2
取組状況（一覧表） .....	3
1 行財政システム改革の推進 .....	3
2 効果的、効率的な行政執行体制の確保 .....	4
3 市民とのパートナーシップの確立 .....	5
取組状況（詳細） .....	7
1 行財政システム改革の推進 .....	7
2 効果的、効率的な行政執行体制の確保 .....	14
3 市民とのパートナーシップの確立 .....	23

# 総 括

## 豊橋市経営改革プランについて

地方自治体が置かれた厳しい財政状況の中、平成17年に総務省が提示した「新地方行革指針」を受け、豊橋市では、これまで進めてきた事務改善から行政改革、そして行政評価に至る取組の経緯を踏まえ、「新地方行革指針」の内容に限定することなく、行財政運営の質的な改革や市民との協働も含めた改革全体の姿を表すものとして、平成18年2月に豊橋市経営改革プランを策定しました。その後、プランの計画期間である平成17年度から平成22年度のうち、前半3年間の取組の実施状況を踏まえて内容を見直し、平成21年2月に後半3年間に向けての改訂版を策定しました。

### 経営改革プランの目的

「第4次豊橋市総合計画を実現し、市民満足度の向上を目指す」

目的達成のための3つの方向性

- ・行財政システムの改革の推進
- ・効果的、効率的な行政執行体制の確保
- ・市民とのパートナーシップの確立

第4次豊橋市総合計画

10年間(H13年度～H22年度)

豊橋市経営改革プラン

6年間(H17年度～H22年度)

### 平成20年度の取組状況

平成20年度は、プラン改訂後の見直し及び新規取組項目にも着手し、一部実施及び検討を含め着実に実施することができました。今後も引き続き、全職員が一丸となって経営改革プランの実施に向けて努力していきます。

### 新規取組

- ・健全な財政運営の推進（地方財政健全化法による財政指標を健全な水準に維持）
- ・人づくりの推進（広域自治体間の職員交流）
- ・公共工事の適切な執行（総合評価落札方式の導入）
- ・市民ニーズの把握（広聴システム機能の充実）
- ・市民協働の推進（市民協働を推進する市の体制整備や推進計画の作成）
- ・市民協働の推進（地域のまちづくり活動の財源確保と拠点施設の検討）

### 数値目標の進捗状況

	目標（H22年度）	実績（H20年度）
経常収支比率	85%	86.0%（前年比+1.2%）
実質公債費比率	10%	8.7%（前年比+0.4%）
自主財源比率	70%	70.6%（前年比 0.3%）
市税収入率	93%	92.7%（前年比 0.2%）
定員管理の適正化	3,561人	3,437人（前年比+23人）

消防職・医療職を除く定員前年比は 26人

## 経営改革プラン取組結果

### 1. 経済的効果

#### (1)歳出の抑制

項 目	20年度	累計(17~)
定員管理の適正化(消防職・医療職を除く)	199,275 千円	1,234,709 千円
給与等の適正化	224,720 千円	4,490,918 千円
民間委託等の推進	130,341 千円	1,850,478 千円
事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	163,555 千円	6,521,623 千円
公共工事の適切な執行	505,557 千円	2,391,729 千円
合 計	1,223,448 千円	16,489,457 千円

#### (2)歳入の増加

項 目	20年度	累計(17~)
市有財産の有効活用(土地の売却収入)	196,290 千円	1,010,878 千円
合 計	196,290 千円	1,010,878 千円

#### (3)経済的効果額計

20年度	累計(17~)
1,419,738 千円	17,500,335 千円

# 取組状況（一覧表）

## 1 行財政システム改革の推進

上段：経営改革プランにおける計画  
下段：実績（H17～20年度の取組状況）

項目	取組内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
1 - 行政評価の推進	事務事業、政策・施策評価の一体的な推進	実施 実施					▶
	評価基準や評価手法の改善	実施			▶		▶
	行政評価結果の公表（広報、HPなど）	実施 実施			▶		▶
	市民講座等開催による市民周知	実施 実施			▶		▶
1 - 健全な財政運営の推進	地方財政健全化法による財政指標を健全な水準に維持				実施 実施		▶
1 - 政策調整機能の充実	基本計画に基づく具体的事業を盛り込んだ実施計画を毎年度策定	実施 実施			▶		▶
	政策・施策指標の計画値を定め、基本計画の進捗状況を管理	一部実施 一部実施	実施		▶		▶
	行政評価・実施計画・中期財政計画が一体となった計画的な行財政運営	実施 実施			▶		▶
1 - 庁内分権化の推進	予算枠配分制度の充実	実施 実施			▶		▶
	人事権限の分権化 ・定員（部局別）枠配分 ・部局内異動権限の移譲			実施 実施			▶
1 - 人づくりの推進	人材育成基本方針における取組項目の推進		実施 実施		▶		▶
	複線型人事制度の推進 （専任職の明確化と拡大、自己申告制度の充実、職務経歴管理）			実施（段階的） 実施（段階的）			▶
	人事考課制度の充実 （人事考課結果の処遇への反映、目標管理の課長補佐等への拡大、人事考課制度の仕組みと基準の公開）			実施（段階的） 実施（段階的）			▶
	研修制度の充実 （管理職員の面談技法の充実、キャリアデザイン研修等の充実、OJTの強化、国・県や民間企業への派遣研修の充実）	実施					▶
	広域自治体間の職員交流				検討・実施 検討		▶
1 - 政策推進に向けた組織改革	政策の推進を柱とした組織 ・市の政策施策とそれを担う組織の一致	実施 実施			▶		▶
	新たな行政課題へ迅速に対応可能な組織 ・プロジェクトに対応した組織の設置	実施 実施			▶		▶
	市民にわかりやすい簡素で効率的な組織 ・市民ニーズを的確にとらえ市民にわかりやすい組織 ・市民ニーズの変化に伴う課の統廃合	実施 実施			▶		▶
1 - 業務改善運動の推進	応対改善推進運動の実施	実施 実施			▶		▶
	業務改善運動の継続実施		実施 実施		▶		▶

## 2 効果的、効率的な行政執行体制の確保

上段：経営改革プランにおける計画  
下段：実績（H17～20年度の取組状況）

項目	取組内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
2 - 定員管理の適正化	定員管理の適正化	実施					▶	
		実施			▶			
2 - 給与等の適正化	給料表の構造改革 (給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、号給の細分化)		実施				▶	
			実施		▶			
	能力業績給への転換 (能力、業績の給与への反映)				実施(段階的)			▶
					実施(段階的)			
	地域手当の見直し			実施	▶			
				実施	▶			
	特殊勤務手当等の見直し (手当全体の総点検を継続的に実施・見直し)	随時見直し						▶
		実施			▶			
管理職手当の見直し (定率制から定額制に移行)			実施				▶	
			着手	実施				
福利厚生制度(職員互助会事業の抜本的見直し)		実施					▶	
		実施			▶			
福利厚生制度(職員健康保険組合等の見直し)	法改正の動向等を踏まえ随時見直し						▶	
		一部実施	実施	▶				
2 - 民間委託等の推進 (指定管理者制度含む)	民間委託の推進	実施					▶	
		実施			▶			
	指定管理者制度導入と制度の適正な運用		導入	段階的に拡大			▶	
			導入	段階的に拡大				
2 - PFI手法の適切な活用	保健所・保健センター及び地域療育センター(仮称)等整備・運営事業		公表	実施			▶	
			公表	実施	▶			
	北部学校給食共同調理場整備・運営事業		調査	公表	実施		▶	
			調査	公表	実施			
	芸術文化交流施設整備等事業			調査	公表	実施	▶	
				調査	公表			
	南地域図書館(仮称)整備事業				調査	検討	公表	
					調査			
2 - 地方公営企業の経営健全化(市民病院)	市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直し	策定			見直し	評価	▶	
		策定			見直し			
	医療技術の高度化に対応する診療体制の確立	実施					▶	
		実施			▶			
	安全安心な医療体制の確立	実施					▶	
	実施			▶				
定員管理の適正化	実施						▶	
	実施			▶				
病棟助手業務ほか1業務の見直し	実施						▶	
	実施			▶				
2 - 地方公営企業の経営健全化(上下水道局)	中期経営計画の見直し	策定			見直し		評価	
		策定			見直し			
	定員管理の適正化	実施					▶	
		実施			▶			
	下水道施設の維持管理体制の見直し	実施					▶	
	実施			▶				
浄水場の維持管理体制の見直し	実施						▶	
	実施			▶				

項目	取組内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
2 - 第三セクターの見直し	第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施		実施				→
			一部実施	→	実施		
2 - 事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	事務事業の見直し	実施					→
		実施			→		
	補助金等の整理合理化	実施					→
		実施			→		
2 - 公共工事の適切な執行	コスト意識啓発等の研修	実施					→
		実施			→		
	工事成績評価の導入		実施				→
			実施		→		
2 - 電子自治体の推進	電子自治体の推進（住民情報系）	実施					→
		一部実施		→	実施		
	電子自治体の推進（共同開発事業）	実施（段階的）					→
		実施（段階的）			→		
2 - 自主財源の確保	市税の収入率向上対策	実施					→
		実施			→		
	使用料・手数料の抜本的見直し（受益と負担の適正化）			実施			→
			一部実施	実施			
	市有財産の有効活用（未利用地の売却等）	実施					→
		実施			→		

### 3 市民とのパートナーシップの確立

上段：経営改革プランにおける計画  
下段：実績（H17～20年度の取組状況）

項目	取組内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
3 - 公正の確保と透明性の向上	パブリックコメントによる市民意見の活用	実施					→
		実施			→		
3 - 市民ニーズの把握	包括外部監査結果への取組状況の公表	実施					→
		実施			→		
	市民と行政の双方向性の意見交換 ・ホームページ等の効果的な活用 ・市民意識調査、市長への手紙などによる市民ニーズの把握	実施					→
		実施			→		
	地域（自治連合会）等との意見交流、市民との懇談会の実施	実施					→
		実施			→		
	広聴システム機能の充実				検討・実施		→
					検討		

項 目	取 組 内 容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
3 - 市民協働の推進	地域コミュニティ主体の総合的な地域のまちづくりを 実践するための仕組みづくり				実施 一部実施	→	→
	市民活動団体から市民協働に係る事業提案が できる仕組みづくり			実施	→	→	→
	市民協働を推進する市の体制整備と推進計画の 作成				実施 一部実施	→	→
	地域のまちづくり活動の財源確保と拠点施設の 検討				検討・実施 検討 実施	→	→



# ○ 取組状況（詳細）

## 1 行財政システム改革の推進

### 1-① 行政評価の推進

評価制度の簡素化に向けた評価基準、評価手法の継続的な改善を進めるとともに、行財政システムとの連携強化を図るほか、更なる職員の意識改革、政策形成能力の向上に努める。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
事務事業、政策・施策評価の一体的な推進	計 画	実施					→
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	<p>平成19年度から引き続き、継続的な改革改善に主眼を置いた事務事業評価と併せ、施策の重点化、事務事業の優先度判断による行政資源の最適配分を目指す政策・施策評価に取り組み、一体的な評価を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策、施策評価の実施 46政策、124施策</li> <li>事務事業評価の実施 512事業、1,074細事業</li> </ul>						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22	
評価基準や評価手法の改善	計 画	毎年度引き続き見直し						→
	実 績	実施			→			
実 施 内 容	<p>より精度の高い評価を行うため、平成20年度新たに評価表等チェックシートを作成した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価分析シートと評価表（政策・施策評価、事務事業）の整合性などを点検する評価表等チェックシートを作成し、精度の高い評価を行うように努めた。</li> </ul>							

行政評価結果を表す報告書やパンフレットなどを活用し、市民にわかりやすく情報を提供するとともに、引き続き評価制度の周知に努める。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
行政評価結果の公表（広報、HPなど）	計 画	実施					→
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	<p>「豊橋市行政評価システム報告書」及び評価表について、市の主要施設等での閲覧のほか、市のホームページで公表した。また、「政策・施策、事務事業評価結果の概要」については、「広報とよはし」で特集を組み市民への周知を図った。評価結果の概要版（パンフレット）をより市民にわかりやすい内容に変更・作成し、市の主要施設において希望者に配布した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「平成19年度豊橋市行政評価システム報告書（平成20年度予算反映状況）」の公表 5月</li> <li>「平成20年度政策・施策、事務事業評価結果の概要（平成19年度決算評価）」の公表 11月</li> <li>行政評価パンフレットの作成 3月</li> </ul>						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民講座等開催による市民周知	計 画	実施					→
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	<p>より多くの市民に行政評価への関心を持ってもらうよう、行政評価に関する市民講座を施設見学会に組み込み参加者に行政評価について説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設見学会：11月27日(参加：19名)</li> </ul>						

## 1-② 健全な財政運営の推進

自主財源の確保、歳出削減のほか、行政評価との連携により、引き続き健全な財政運営に努める。  
 新地方公会計整備（21年度）に適切に対応し、行財政白書の定期的な発行などとあわせ、充実したわかりやすい財政状況の公表に努める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
地方財政健全化法による財政指標を健全な水準に維持	計 画					実施		→
	実 績					実施		
実 施 内 容	・負担金・補助金の見直し、基金の充実などにより健全財政を維持 ・地方財政制度の構造的な変化や地方財政健全化法の制定などプラン策定後の状況変化に伴い、21年2月の改訂において数値目標の見直しを実施							
	《財政運営の目標》		《参考》					
		H22年度	H20年度(実績)					
	経常収支比率	85% (改訂前80%)	86.0% (前年比+1.2%)					
実質公債費比率	10% (公債費比率から変更)	8.7% (前年比+0.4%)						
自主財源比率	70%	70.6% (前年比▲0.3%)						

## 1-③ 政策調整機能の充実

健全な財政運営を確保しつつ、基本計画の進行管理を的確に行うため、計画・予算・評価の一体的な運用を図るための政策調整機能の強化に努める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
基本計画に基づく具体的事業を盛り込んだ実施計画を毎年度策定	計 画	実施						→
	実 績	実施						
実 施 内 容	H21年度～23年度までの3年間における施策を推進する具体的な主要事業として実施計画を策定 ・実施計画事業：184事業（前年度195事業）							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
政策・施策指標の計画値を定め、基本計画の進捗状況を管理	計 画	一部実施	実施					→
	実 績	一部実施	実施					
実 施 内 容	H22年度の施策指標計画値に対する達成度評価を行い、政策・施策の進捗状況を管理した。 ・達成度評価 全施策：124施策（A：61施策 B：41施策 C：6施策 D：16施策） ※後期基本計画最終年度であるH22年度の計画値に向けて順調に推移している施策（A・B）の割合は102施策、82.3% A：19年度の計画値を達成し、かつ、22年度の計画に向けて順調に推移している。 B：19年度の計画値は達成できなかったが、22年度の計画に向けて順調に推移している。 C：19年度の計画値は達成したが、22年度の計画に向けての進捗が遅れている。 D：19年度の計画値を達成できず、22年度の計画に向けての進捗が遅れている。							

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
行政評価・実施計画・中期財政計画が一体となった計画的な行財政運営	計 画	実施					→
	実 績	実施					
実 施 内 容	<p>政策推進に向けて、行政評価を基軸として実施計画、予算編成、中期財政計画の策定と連動した戦略策定や運用が図られるよう年間計画を策定し、H20年度も継続的に行政評価・実施計画・中期財政計画が一体となった計画的な行財政運営を実施した。</p> <p>【行政評価】 事務事業評価 5月～6月、政策・施策評価 5月～7月  【実施計画】 実施計画事業検討 6月～9月  【中期財政計画】 実施計画事業及び収支状況、国・県等の動向を踏まえた検討 6月～9月</p>						

#### 1-④ 庁内分権化の推進

今後も枠配分方式の予算編成と行政評価の活用により、各部局の主体性が発揮できる仕組みを強化するほか、予算執行における庁内分権も継続して実施する。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
予算枠配分制度の充実	計 画	実施					→
	実 績	実施					
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局への予算枠配分額算定の簡素化</li> <li>・各部局の歳出見直し、事業選択、新規事業への取組を推進する仕組みを継続して実施</li> </ul> <p>《H21年度枠配分額》 42,830,844千円</p>						

定員（部局別）枠配分について、業務の優先度や緊急性などに応じた重点的な定員配分とともに、スケールメリットを活かした効率的な執行体制の確立に向け、この制度がより機能するような取組を推進する。

部局内異動権限の移譲について、業務推進の観点とともに、中長期的な人材育成という観点を重視しながら、部局長が配置する際の参考となるよう人事情報の提供に努め、制度の積極的な活用を図る。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
人事権限の分権化 ・定員（部局別）枠配分 ・部局内異動権限の移譲	計 画	検討	→	実施			→
	実 績	検討	→	実施			
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員査定において、部局単位で定員総数を内示し、その枠の中で部局長が課別定数を決定した。</li> <li>・4級以下の職員の人事異動において、各部局長が課室の配置について決定した。</li> </ul>						

#### 1-⑤ 人づくりの推進

職員に対して、人材育成基本方針の周知・浸透を図ったうえで、取組項目の具体化と的確な進捗管理に努める。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
人材育成基本方針における取組項目の推進	計 画		実施				→
	実 績		実施				
実 施 内 容	<p>平成20年4月に改訂した人材育成基本方針に基づき、平成20年度については新たに以下の事項を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職員のマネジメント能力向上に向けた研修を新規に実施した。</li> <li>・市役所への受験者拡大を目指し、民間企業志望者が多く集まる合同企業説明会へ参加し、市役所の試験についてPRを行った。</li> </ul>						

複線型人事制度の制度定着及び課長級、技術職への拡大を図り、求められる能力や職務分野、資格等の更なる明確化を図る。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
複線型人事制度の推進 (専任職の明確化と拡大)	計 画	検討	段階的に実施				
	実 績	検討	段階的に実施				
実 施 内 容	組織上の要請を踏まえ、課長補佐級専任職（名称：専門員）のさらなる拡大を図った。 専任職とは…配置課の業務に長年従事することによりその内容に精通し、指導的役割を担うことが期待されている職務。 ・専門員の拡大 情報システム課を始め9課（9名） H20.4.1現在 23名⇒ H21.4.1現在 32名						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
複線型人事制度の推進 (自己申告制度の充実)	計 画		段階的に実施				
	実 績	検討	段階的に実施				
実 施 内 容	行政職4級・主査級用自己申告書において、様式中に専任職への進路選択に関する設問を設け、ゼネラリストだけの単線ではないことを認識させる機会としている。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
複線型人事制度の推進 (職務経歴管理)	計 画		検討	段階的に実施			
	実 績		検討	段階的に実施			
実 施 内 容	職員の育成を主眼とした異動配置に反映できるよう、より細分化した職務分野の分類を行い、これまで所属してきた係（グループ）の経歴をS55年度から現年度分までの異動情報を、H21年度の異動配置に向け、職員の育成を意図してもらうよう各所属に配付した。						

人事考課制度において、これまで以上に上司と部下の意思疎通を活発化し、職員育成に人事考課結果を有効に活用するとともに、目標管理手法をOJTなど職員の能力開発に取り込むよう検討していく。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
人事考課制度の充実 (人事考課結果の処遇への反映)	計 画	検討		段階的に実施			
	実 績	検討		段階的に実施			
実 施 内 容	課長級以上の職員の6月・12月支給の勤勉手当に人事考課結果を反映した。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
人事考課制度の充実 (目標管理の課長補佐等への拡大)	計 画		段階的に実施				
	実 績	検討	段階的に実施				
実 施 内 容	課長補佐職への定着を図るため、新任課長補佐に対して制度説明会を実施し、理解を図った。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
人事考課制度の充実 (人事考課制度の仕組みと基準の公開)	計 画		実施				
	実 績	検討	一部実施	実施			
実 施 内 容	人事考課制度の一層の定着を図るため、H20年度では以下の取組を実施した。 ・自己申告書の配付を9月上旬に行い、各所属において職員が申告書を記入してから面談までの時間確保に努めた。 ・目標管理における仕組みの簡略化や各段階で用いる記号の変更など、人事考課マニュアルの見直しを行った。						

研修制度において、資格取得などへの支援制度の構築、人材育成基本方針に従ったキャリア形成・自己啓発など、自ら学ぶという意識の醸成、OJTの充実を図る。また、派遣研修については、これまで実施してきた国・県に加え、新たに民間企業への派遣など、その充実を図る。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度の充実 (管理職員の面談技法の充実)	計 画		実施		→		
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	部下育成面談研修を実施したほか、新任7級研修及び新任6級研修の研修内容を見直し、管理職員のマネジメント能力の向上を図った。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度の充実 (キャリアデザイン研修等の充実)	計 画	検証	→	実施			→
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	人材育成基本方針を改訂し、複雑・多様化する市民ニーズに的確に応えるための能力開発に向け、研修内容の充実を図った。 初級マネジメント研修の導入、選択型研修の見直し（ファシリテーション研修、折衝力・交渉力研修の導入）を行った。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度の充実 (OJTの強化)	計 画	検証	→	実施			→
	実 績	検証	→	実施		→	
実 施 内 容	OJT実践リーダー養成研修及び部下育成面談研修のほか、昇格時面談を行ってOJTの強化に努めた。						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度の充実 (国・県や民間企業への派遣研修の充実)	計 画	段階的实施					→
	実 績	段階的实施			→		
実 施 内 容	環境省（1名）、愛知県（1名）、(株)サイエンス・クリエイト（1名）への実務研修派遣を実施した。						

広域連携の深化・拡大に向けた基盤づくりとして、自治体間の職員交流を図る。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
広域自治体間の職員交流	計 画				検討・実施		→
	実 績				検討	→	
実 施 内 容	田原市との間で交流派遣について協議を進め、平成21年度からの実施に向けて協定を交わした。						

## 1-⑥ 政策推進に向けた組織改革

政策推進を図るため計画的に組織機構の見直しを行うとともに、行政課題への的確な対応と市民にわかりやすく効率的な行政執行体制の整備を図る観点からも必要な見直しを行う。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
政策の推進を柱とした組織 ・市の政策施策とそれを担う組織の一致	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	<p>子どもを中心として多世代の人々にふれあう場と機会を提供し、子どもの健やかな成長と市民が交流する施設として新設することも未来館を管理運営する組織として「こども未来館」を福祉保健部に設置した。</p> <p>また、H21年度の実施に向けた検討としては、第5次総合計画策定に向け、政策立案部門と進行管理部門の一元化を図るため、総務部政策調整課と企画部企画課を統合し、課の名称を「政策企画課」とし企画部に設置することを検討した。</p> <p>平和・交流・共生の都市宣言の具体的な施策推進を総合的に調整する組織として、地域コミュニティとの連携を図るため、国際交流課を文化市民部へ移管するとともに、その名称を「多文化共生・国際課」とすることを検討した。</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
新たな行政課題へ迅速に対応可能な組織 ・プロジェクトに対応した組織の設置	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	<p>後期高齢者医療制度の導入に合わせ、医療事業と福祉事業との事務分担の明確化を図るため、老人医療費に関する事務を高齡福祉医療課から介護保険課に移管し、主に介護及び医療事業を担う課として「介護保険課」の名称を「介護医療課」とした。</p> <p>医療事業と福祉事業との事務分担の明確化を図るため、高齢者を総合的に支援する地域支援事業を介護保険課から高齡福祉医療課に移管し、主に福祉事業を担う課として「高齡福祉医療課」の名称を「高齡福祉課」とした。</p> <p>また、H21年度の実施に向けた検討としては、日常生活の広域化や広域的課題に対応するため、東三河、三遠南信等の広域連携を強化推進する組織として「広域推進課」を企画部に設置することを検討した。</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民にわかりやすい簡素で効率的な組織 ・市民ニーズを的確にとらえ市民にわかりやすい組織 ・市民ニーズの変化に伴う課の統廃合	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	<p>道路行政における管理部門、維持部門、建設部門の明確化を図り、市民にわかりやすく効率的な執行体制を整備するため「土木管理課」を建設部に設置した。</p> <p>都市計画事業としての街路事業の減少に合わせ道路行政の再編を図ることに伴い、「街路課」を廃止した。</p>							

## 1-⑦ 業務改善運動の推進

職員の対応の満足度を高めるため、継続的に対応改善推進運動の取組を展開する。  
業務改善運動の継続的な取組を進めるため、研修会開催などを通して積極的に職員の意識向上に努める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
対応改善推進運動の実施	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	H19年度に引き続き以下の取組を実施した。 ・エチケットリーダーの選任（174名） ・各課のCS宣言 ・「対応改善推進中」ポスターの掲示 ※利用者アンケートについては、職場の特性をより反映できるように、H19年度から窓口主体の所属ごとに実施している。							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
業務改善運動の継続実施	計 画	検討	→	実施				→
	実 績	検討	→	実施		→		
実 施 内 容	市民サービスの向上や業務の効率化を進めることなどを目的として、H18年度から取組みを推進している業務改善運動を継続して実施。 ・実行委員会設置（6月） 公募職員14名 ・業務改善ニュースの発行（6月～3月） 14号発行 ・各課事例報告（6～7月） 110事例 ・推進研修会の開催（7月24日） 職員162名参加 ・部局報告会参加申込み（9月～10月） ・部局報告会の実施（11月） ・成果発表会の実施（2月6日） 職員等320名参加 ・市役所市民ギャラリーにおいて、業務改善運動の取組内容、実践事例をパネル掲示（3月） ・改善実践事例集の作成（3月）							

## 2 効果的、効率的な行政執行体制の確保

### 2-① 定員管理の適正化

地域医療をめぐる厳しい状況の中、医療安全の推進と患者サービスの向上を図るため、医師、看護師等を確保し、診療体制の充実に努める。なお、看護師の増員については、7対1看護体制の実施に伴い人件費を上回る収入が確保される。

職員の再任用化については、その所掌することとなる業務と職員の適性が必ずしも適合せず、配置に苦慮するケースも多いことから、適正な配置に向けて慎重に判断していく。

通年の育児休業者や退職者は年々増加しており、効率化を進める中で業務遂行への影響は大きい。育児休業者等への代替対応については実質的な人件費の増を伴わないことから、少人数職場や複数の長期休業者の所属する職場においては、市民サービスの低下を招くことのないよう、今後、長期休業者の対応要員を一定数確保していく。

多様な任用形態の職員を効果的に活用することにより、市民サービスの低下を招くことのないよう、マンパワーを確保しつつ総人件費の抑制に努めていく。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
定員管理の適正化	計 画	実施						
	実 績	実施						
実 施 内 容	<p>平成19年度については、以下の内容を主として定員の適正化に努めた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・給食調理業務執行体制の見直し</li> <li>・土木維持事務所業務執行体制の見直し</li> <li>・塵芥収集業務執行体制の見直し</li> </ul> <p>また、平成20年度では経営改革プランの修正にあわせて、外部委託、指定管理者制度の活用など、アウトソーシングを推進し、業務の見直しを行い、職員の再任用化や嘱託化を進めることで、マンパワーを確保しながら総人件費を抑制することを目的とした定員適正化計画の見直しを行った。</p> <p>《正規職員数（目標値）》 H17年4月1日 3,503人⇒当初目標 H23年4月1日 3,290人・修正目標 3,561人</p> <p>《参考》 H19年度 3,414人（前年比▲32人） H20年度 3,437人（前年比+23人）</p>							

### 2-② 給与等の適正化

給与の適正化については、これまで同様、国や他の地方自治体の動向も踏まえ、常に妥当性が高く、市民の理解が得られるよう説明責任を果たしながら、引き続き総人件費の抑制に努めていく。

福利厚生制度については、適切で妥当性が高く、市民の理解が得られるような事業の実施に今後も努めていく。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
給料表の構造改革 （給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、号給の細分化）	計 画	実施						
	実 績	検討	実施					
実 施 内 容	<p>新給料表への移行に伴い、引き続き昇給所要額をはじめ、期末勤勉手当等各種手当や共済費の抑制が図られた。</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
能力業績給への転換 （能力、業績の給与への反映）	計 画	検討			段階的に実施			
	実 績	検討			段階的に実施			
実 施 内 容	<p>目標管理制度の仕組みを改善し、平成20年6月から課長級以上の管理職層を対象に能力・業績に基づく人事考課結果を勤勉手当に反映させた。</p>							



区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
地域手当の見直し	計 画			実施			→
	実 績			実施	→		
実 施 内 容	地域手当の支給率を引き下げた。 平成20年4月から 一般職 7→6% 特別職 5→3% 《経済的効果》 (H20年度実績) 208,038千円						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
特殊勤務手当等の見直し (手当全体の総点検を継続的に実施・見直し)	計 画	随時見直し					→
	実 績	実施			→		
実 施 内 容	特殊勤務手当の総点検を実施し、平成21年度の実施に向け、滞納整理手当を見直す条例改正を行った。 (納税課職員 @600円→@400円)						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
管理職手当の見直し (定率制から定額制に移行)	計 画			実施			→
	実 績	検討	→	着手	→	実施	→
実 施 内 容	管理職員の職務・職責を適切に反映できるよう、手当額を定率制から定額制に移行した。定額制移行にあたり、前年度末に受けていた額との差額の一定割合を保障する経過措置を設けた。 [経過措置 H20:100% H21:75% H22:50% H23:25% H24:0%] (平成20年4月1日より実施)						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
福利厚生制度 (職員互助会事業の抜本の見直し)	計 画	検討	→	実施			→
	実 績	検討	→	実施	→		
実 施 内 容	職員掛金と市負担金をとる財源とする互助会の共済経理において生じた未執行分について、職員と市との負担割合に応じた額を市の一般会計へ戻出した。 市ヶ谷パレス閉鎖に向け具体的な手続きの段階に入った。  《経済的効果》 (H20年度実績) 16,682千円						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22	
福利厚生制度 (職員健康保険組合等の見直し)	計 画	法改正の動向等を踏まえ随時見直し						→
	実 績	検討	→	一部実施	→	実施	→	
実 施 内 容	健康保険組合において、H18年度に検討した次の見直し事項を実施 ・保険料負担割合の折半化 H18            H19            H20 市(事業主)負担率    37/1000 → 28/1000 → 31/1000 職員(被保険者)負担率 28/1000 → 28/1000 → 31/1000  ・健康保険組合の解散に向けて、事業内容の協議を関係機関と進めた。							

## 2-③ 民間委託等の推進（指定管理者制度含む）

市が主体的に果たすべき役割を見定め、事業全般にわたり見直しを行い、民間が担うことが効果的・効率的な事業については、公正性の確保やサービス水準の維持向上に留意しつつ、民間委託等を進める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
民間委託の推進	計 画		検討・実施					→
	実 績		検討・実施			→		
実 施 内 容	業務全般の見直しを進め、可能なものから順次実施することとしており、H20年度は市民病院における公務災害請求事務の委託化をはじめ16業務について民間委託等を推進した。 ・職員から嘱託員へ移行 7業務（職員 13名、嘱託員 12名） ・職員から再任用職員へ移行 7業務（職員 12名、再任用職員 13名） ・業務の民間委託化等 2業務（職員 3名）  《経済的効果》（H20年度実績） 130,341千円							

指定管理者が運営を行っている施設について、適正で効果的な施設管理が行われるよう適切な評価を行い、市民サービスの向上を図る。また、直営施設への制度導入については、段階的に対象施設の拡大を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
指定管理者制度導入と制度の適正な運用	計 画			導入	段階的に拡大			→
	実 績			導入	段階的に拡大	→		
実 施 内 容	・「こども未来館」について、指定管理者による管理運営を計画どおり開始した。 ・導入済の公会堂をはじめ132施設について、指定期間が終了することに合わせて、平成21年度からの指定管理者を募集し、議会による議決を経て指定を行った。 ・新たに3施設（市民センター、牟呂地域福祉センター、障害者福祉会館）についても、同様の手続きにより、指定管理者制度の導入を計画どおり決定した。 ・指定管理者制度運用方針を改訂し、一部施設については、施設の利用にかかる料金を指定管理者の収入とすることができる利用料金制度の導入に向け条例改正を行った。							

## 2-④ PFI手法の適切な活用

民間の創意工夫により、サービスの質的向上や建設・運営費において効率的な事業推進が期待できる事業については、PFI基本指針に基づき積極的にPFI事業の導入を図っていく。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
保健所・保健センター及び地域療育センター（仮称）等整備・運営事業	計 画			実施方針公表等	選定手続等			→
	実 績			実施方針公表等	選定手続等	→		
実 施 内 容	・実施設計（5月1日～11月30日） ・施設建設工事（12月1日～）							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
北部学校給食共同調理場整備・運営事業	計 画			導入可能性調査	実施方針公表等	選定手続等		→
	実 績			導入可能性調査	実施方針公表等	選定手続等	→	
実 施 内 容	・入札公告（4月25日） ・入札の取りやめ（6月16日） ・入札公告（再公告）（7月4日） ・入札説明書等に関する質問・回答の公表（8月1日） ・入札（9月12日） ・落札者の決定（10月15日） ・事業契約締結（12月22日）							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
芸術文化交流施設整備等事業		計 画			導入可能性調査	実施方針公表等	選定手続等	
		実 績			導入可能性調査	実施方針公表等		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施方針・要求水準書（案）の公表（8月26日）</li> <li>・実施方針等に関する説明会の開催（9月3日）</li> <li>・実施方針等に関する質問・回答の公表（10月7日）</li> <li>・特定事業の選定（10月7日）</li> <li>・入札公告の延期（12月11日）</li> </ul>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
南地域図書館（仮称）整備事業		計 画				導入可能性調査	実施方針公表等	選定手続等
		実 績				導入可能性調査		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南地域図書館PFI導入可能性調査（4月）</li> </ul>							

## 2-⑤ 地方公営企業の経営健全化（市民病院）

公立病院改革ガイドラインに基づく市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直しを一体的に進める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直し		計 画	策定・公表			策定・見直し・公表	点検・評価・公表	
		実 績	策定・公表			策定・見直し・公表		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>H17年度 中期経営計画を策定し、公表</li> <li>H20年度 市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直しを一体的に行い、公表</li> <li>・中期経営計画の前期3年間の総括を行うとともに、市民病院の果たすべき役割や事業運営の目標と主な取組みを定め、H25年度までの事業計画を策定</li> </ul>							

組織改革では、医療技術の高度化に対応する診療体制と安全安心な医療体制の確立を推進し、市民から期待される医療サービスを提供する。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
医療技術の高度化に対応する診療体制の確立		計 画	実施					
		実 績	実施					
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療体制の充実 医師 4人増 看護師 33人増 診療放射線技師 2人増 理学療法士 1人増</li> <li>・医療機器の計画的な更新</li> </ul>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
安全安心な医療体制の確立		計 画	実施					
		実 績	実施					
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療安全推進のための組織運営の充実を図った。 （医療安全管理委員会医局選出委員 1人増 4人→5人）</li> </ul>							

医師不足等地域医療をめぐる状況変化に対応するため、医師、看護師の確保等診療体制の充実を図るとともに、効率的な事業運営を図るため、間接部門の委託化・嘱託化を計画的に推進し、適正な定員管理に努める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
定員管理の適正化	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	診療体制の充実を図るとともに、業務執行体制の見直しや間接部門の嘱託化を推進した。 ・診療体制の充実 医師 4人増 看護師 33人増 診療放射線技師 2人増 理学療法士 1人増 ・給食業務の執行体制の見直し 栄養士 ▲1人 事務員 1人増 ・病棟助手業務等の嘱託化 労務員 ▲3人 医師確保のため、時間外勤務手当、管理職手当の支給など、医師の処遇改善を図った。							
	《正規職員数（目標値）》 H17年4月1日 948人 ⇒ H23年4月1日 1,138人				《参考：各年実績》 H20年4月1日 991人 H21年4月1日 1,070人			

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
病棟助手業務ほか1業務の見直し	計 画	検討・実施						→
	実 績	検討・実施				→		
実 施 内 容	・病棟助手業務等の嘱託化 労務員 ▲3人							

## 2-⑥ 地方公営企業の経営健全化（上下水道局）

前半3年間の取組結果を総括し、事業の進捗状況や必要性、今後の財政見通し等を踏まえ、中期経営計画について必要な見直しを行う。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
中期経営計画の見直し	計 画	策定・公表				見直し・公表		評価・公表
	実 績	策定・公表				見直し・公表		
実 施 内 容	H17年度策定・公表 H20年度見直し・公表 ・新たに老朽管更新等に係る国庫補助制度の活用による財源の確保 ・利益剰余金を企業債償還等の財源として活用							

業務の見直し、施設の維持管理業務の委託化、職員の再任用化・嘱託化など、継続的な取組による適正な定員管理を行う。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
定員管理の適正化	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	再任用職員、嘱託職員の効果的活用により正規職員の減員を行った。 ・再任用職員の効果的活用 ▲4人 ・嘱託職員の効果的活用 ▲2人  また、H21年度の実施に向け、引き続き、効率的な組織の構築を目指して再任用職員の効果的活用を検討した。 ・再任用職員の効果的活用 ▲2人							
	《正規職員数（目標値）》 H17年4月1日 218人 ⇒ H23年4月1日 201人				《参考：各年実績》 H20年4月1日 204人 H21年4月1日 202人			

23年度からの中島処理場分流処理施設の新規稼働に伴い、管理対象施設も大幅に増加することから、各処理場の維持管理業務の執行体制を大幅に見直す必要がある。同年度からの一部委託化を視野に、当面は再任用制度の活用を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
下水道施設の維持管理体制の見直し		計 画	検討・実施					→
		実 績	検討・実施			→		
実 施 内 容	中島処理場の運転保守業務における職員2名を再任用職員3名とした。 また、H21年度からの実施に向け、下記のとおり維持管理体制の見直しを検討した。 ・野田処理場の運転保守業務における職員2名を再任用職員2名へ移行							

小鷹野浄水場の運転保守業務については、安定給水体制の確保や危機管理面などに課題を持つことから、民間委託の導入に当たっては、十分な検討が必要であり、当面は再任用制度の活用を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
浄水場の維持管理体制の見直し		計 画	検討・実施					→
		実 績	検討・実施			→		
実 施 内 容	小鷹野浄水場の運転保守業務における再任用職員について、現行の4名体制を継続した。 また、民間委託の導入について、本市浄水場と同等レベルの他都市浄水場の維持管理委託状況等を調査し検討した。							

## 2-⑦ 第三セクターの見直し

各団体の課題等の解決に向け具体的な見直し項目を選定し、計画的に見直しを進める。  
各団体の作成する見直し計画に基づき、その進捗状況について団体とともにその管理を行う。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施		計 画		実施				→
		実 績		一部実施		→	実施	→
実 施 内 容	・基本方針作成 ・見直し団体において基本方針に基づき組織の効率化、財務体制の強化などに向けた経営改善実施計画を策定							

## 2-⑧ 事務事業の見直し、補助金等の整理合理化

健全な財政運営を確保するため、行政評価の活用とあわせ、事務事業の見直し、補助金の整理合理化を進める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
事務事業の見直し		計 画	実施					→
		実 績	実施			→		
実 施 内 容	H20年度予算編成に引き続き、H21年度予算編成においても、枠配分と行政評価を活用した事務事業の見直しを実施した。 《経済的効果》 (H20年度実績) 128,446千円 (事務事業の見直し)							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
補助金等の整理合理化	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	H20年度予算編成に引き続き、H21年度予算編成においても、枠配分と行政評価を活用した補助金等の見直しを実施した。 《経済的効果》 (H20年度実績) 35,109千円 (補助金等の見直し)							

## 2-⑨ 公共工事の適切な執行

公共工事におけるコスト削減施策の定着化を進め、環境コストを含めたライフサイクルコスト意識の醸成を図る。

事務の公正性、透明性、効率性を向上させ、市民の信頼を確保するとともに、経済性と品質確保を目的とした入札契約システムの構築を推進する。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
コスト意識啓発等の研修	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	「新行動計画」を見直し、総合的にコスト削減を図ることを目的として策定した「豊橋市行動計画」を技術職員に周知し、コスト削減対策を更に進めた。技術職員研修については、「初級技術研修」「技術職員実務研修」「現場研修会」を実施し、技術能力と実務能力の向上を図った。 《経済的効果》 (H20年度実績) 505,557千円 (10項目 39施策)							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
工事成績評価の導入	計 画	試行	→	実施				→
	実 績	試行	→	実施		→		
実 施 内 容	工事成績評価を542件実施した。 工事成績評価結果に基づき、優良業者の公表をホームページで行った。							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
工事成績評価結果を導入した契約制度の見直し	計 画	検討		→	実施			→
	実 績	検討	→	一部実施	→	実施	→	
実 施 内 容	H19年度に引き続き、指名競争入札において、工事成績評価点により指名回数の増減をさせると共に、一般競争入札においても、前年度65点未満の工事を施工した業者には、20%以内の入札参加制限を行うことで、工事成績評価結果を反映させた。							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
総合評価落札方式の導入	計 画				試行			→
	実 績				試行	→		
実 施 内 容	総合評価落札方式の入札により4件の工事について実施した。 簡易型3件、特別簡易型1件。 平成17年4月1日に「公共工事の品質確保の促進に関する法律」が施行され、価格と品質で総合的に優れた調達求められることとなったため、その実現策として平成19年度より試行導入した。2年間導入した結果として、設計完了から契約までに2ヶ月以上かかるほか技術提案評価項目、施工実績等の総合評価判定資料作成について発注者及び受注者の作業手間が課題となっている。今後、総合評価の課題を解消を見極め本格実施していく。							

## 2-⑩ 電子自治体の推進

電子自治体の推進にあたり、ITの活用による業務の標準化、共同化が可能なものについては、共同開発事業を活用し、開発・運用の人的、経費的な負担の軽減を図ってきたが、今後は市民の利用が促進される取組に努めていく。

事務処理の迅速化、総人件費の節減等運用コストの抑制を図りながら、業務システムの最適化を推進する。

情報システム部門の専門知識の継承について、職員の人事ローテーションも考慮し、現在推進中のアウトソーシングとの整合を図りながら進めていく。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
電子自治体の推進（住民情報系）		計 画	実施					
		実 績	一部実施			実施		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税総合オンラインシステム後期開発分（市県民税、収納管理）の運用を4月から開始した。</li> <li>・税総合オンラインシステムの制度改正分（市県民税、固定資産税、収納管理等）の開発を実施した。</li> </ul>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
電子自治体の推進（共同開発事業）		計 画	段階的に実施					
		実 績	段階的に実施					
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設予約システム（文化施設）の運用を10月から開始した。 施設予約システム利用件数 50,713件 H18.10の屋外スポーツ施設、H19.6の屋内スポーツ施設、H20.10の文化施設の3段階にて全て稼働</li> <li>・電子調達共同システム（物品等）における電子入札の運用を8月から開始した。 H18.10のCALS/EC業者登録、H19.4のCALS/EC電子入札、H20.1の物品業者登録、H20.10の物品電子入札の4段階にて全て稼働</li> </ul>							

## 2-⑪ 自主財源の確保

市税収入率向上対策として、徴収業務の充実、納付窓口の拡大を進める。

使用料・手数料は、総コストと他施設の状況及び減免の状況を定期的に確認し、必要が生じた場合に見直しの検討を行う。

市有財産の有効活用に努め、利用計画のない用地は売却を前提に検討を行う。未利用地の売却に伴う維持管理費の削減、売却収入の確保及び当該売却用地からの固定資産税等税収の確保を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市税の収入率向上対策		計 画	実施					→
		実 績	実施			→		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高額滞納者を対象として納税主幹2人、課長補佐2人、専門員1人、専任主査1人の6人体制による納税指導及び、滞納処分を行った。</li> <li>・月間業務目標を掲げ、個人の実施目標を定め、進行管理を徹底した。</li> <li>・税に対し広く理解を得るため税金教室（3回）を開催した。</li> <li>・納付窓口を拡大し納税者の利便向上を図るとともに、収入率の向上を目指し、コンビニ納付を20年4月より開始した。</li> <li>・20年6月より現年度未収額の削減を目指した市税コールセンターを開始し、29,146件の電話催告を実施した。</li> <li>・夜間電話（20日）、休日訪問（3日）、休日開庁（3日）を実施した。</li> <li>・差押え（367件）及び不動産公売（3件）を実施した。</li> <li>・インターネット公売（34件）を実施した。</li> </ul>							
	<p style="text-align: center;">《参考》</p> <p style="text-align: center;">H16年度          H22年度          H20年度（実績）            92.0 % ⇒      93.0 %          92.7 % （前年比▲0.2%）</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
使用料・手数料の抜本的見直し（受益と負担の適正化）		計 画	検討	→	実施			→
		実 績	検討	→	一部実施	実施	→	
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成19年度に使用料・手数料全般について総コスト等の調査を行い、20年度に市立高等学校、家政高等専修学校、看護専門学校の入学手数料、授業料等の改定を実施（授業料はH21年4月実施）</li> <li>・総コストと他施設の状況及び減免の状況を定期的に確認し、必要が生じた場合に見直しの検討を行う</li> </ul>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市有財産の有効活用（未利用地の売却等）		計 画	実施					→
		実 績	実施			→		
実 施 内 容	行政財産として利活用計画のない土地の売却							
	《経済的効果》（H20年度実績） 196,290千円（中野町地内の普通財産（土地）等の売却）							



### 3 市民とのパートナーシップの確立

#### 3-① 公正の確保と透明性の向上

パブリックコメントのより一層の周知を図るとともに、わかりやすい資料の提供に努め、市民意見の活用を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
パブリックコメントによる市民意見の活用		計 画	実施					▶
		実 績	実施			▶		
実 施 内 容	<p>重要施策の策定に際し、市民からの意見を政策に反映するため、ホームページやじょうほうひろば等で案の主旨や内容を広く公表した。 ・公表案件10件（86人 203件の意見）</p> <p>意見に対する市の考え方については、広報とよはし、ホームページ等で公表した。認知度の現状を把握するため、市民意識調査を行った結果、意味まで理解している人が少なかった。そこで、他都市の状況を調査し、表記をわかりやすくするなどの改善を行った。</p>							

包括外部監査による指摘事項に対する取組状況の公表を引き続き行い、制度の有効活用を図る。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
包括外部監査結果への取組状況の公表		計 画	実施					▶
		実 績	実施			▶		
実 施 内 容	<p>H19年度「財産管理」における指摘及び意見に対する本市の取組状況をホームページにて公表した。 ・指摘意見44件、公表時点で措置済み20件、改善検討中20件、その他4件（公表は、H20年11月1日現在）</p>							

#### 3-② 市民ニーズの把握

市民と行政の双方向性の意見交換に向けて、生活に必要な情報の提供を中心とした利用しやすいホームページの効果的な運用を図る。

自治連合会の内部組織（専門委員会等）を利用し、地域（自治連合会）等との活発な意見交流を進める。

市民意識調査結果のフォローアップの強化など、広聴の充実に向けた検討を進める。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民と行政の双方向性の意見交換 ・ホームページ等の効果的な活用 ・市民意識調査、市長への手紙などによる市民ニーズの把握		計 画	実施					▶
		実 績	実施			▶		
実 施 内 容	<p>Q&amp;A共有システム（よくある質問と回答のホームページ公開件数 267件） 市民から寄せられる問合せや意見などに対する回答を他の市民へも広く周知した。 市民のメールボックス（受付 725件、回答 613件） 市政に対する要望、意見等をEメールで受け付け、市政の参考とした。 市長への手紙（受付 73通、回答 73通） 市政に対する市民の建設的意見や提言を手紙を通して市長が直接聞くなかで、市政運営の参考とし、可能な限り施策に反映させた。</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
地域（自治連合会）等との意見交流、市民との懇談会の実施	計 画	実施						→
	実 績	実施				→		
実 施 内 容	<p>自治連合会理事との懇談会 地域の抱えている問題を、また市全体の問題を市とのパイプ役である校区の代表、校区自治会長（理事）と市長とが懇談し、意見・要望を市政へ反映させていくため開催した。 ・5月、8月、3月開催 152名参加</p> <p>地域懇談会 地域住民と膝を交えて懇談し、市政の現況の理解を深めながら、市政に対する要望、意見など地域のニーズを把握し、地域と市政との信頼関係と理解を深めるために実施した。 ・嵩山校区、旭校区、野依校区で実施</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
広聴システム機能の充実	計 画					検討・実施		→
	実 績					検討	→	
実 施 内 容	<p>市民意識調査の充実 市民意識調査結果のフォローアップを強化するため、平成19年度に市民意識調査を利用した課に対して、「調査結果の活用状況等についての調査」を実施した。</p> <p>その他広聴機能の充実 その他の広聴システム機能については、現行制度の問題点の洗い出し及び次年度実施予定の調査項目の整理を行った。</p>							

### 3-③ 市民協働の推進

地域コミュニティにおいて、10年、20年後を見据えた地域の総合的なまちづくりを地域住民の総意により実践できる仕組みづくりを重点的に進める。

「市民活動団体」と「地域コミュニティ」という2つの主体を基軸として、現行制度を完成度も高めながら引き続き実施するとともに、市役所内部の体制強化を図りつつ、普及・啓発を粘り強く行い市民活動の状況に合わせた計画的な協働推進施策を講じていく。

地域の情勢や特徴に合わせたまちづくり活動の財源確保や地域活動を展開するための拠点として、既存施設の活用方法を検討する。

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
地域コミュニティ主体の総合的な地域のまちづくりを実践するための仕組みづくり	計 画	検討			→	実施		→
	実 績	検討			→	一部実施		
実 施 内 容	<p>・地域住民が主体となって、地域の特色や課題などを整理し、将来に向けての地域のあり方や取り組みなど地域の主体的な行動計画を2年かけて作成する「住みよい暮らしづくり計画作成モデル事業」に3校区で取組んだ。 取組校区：新川、杉山、吉田方</p>							

区 分			H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民活動団体から市民協働に係る事業提案ができる仕組みづくり	計 画	検討			→	実施		→
	実 績	検討		→	実施		→	
実 施 内 容	<p>・H21年度に市民と市が協働して実施する事業について、市の募集テーマに対する事業提案を募集し3テーマに対し3事業を決定した。 ※応募状況 5テーマに対し6事業（1テーマに対しては応募なし）</p>							

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民協働を推進する市の体制整備と推進計画の作成	計 画				実施		→
	実 績				一部実施		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民協働推進体制を強化するため、市役所内部に市民協働推進本部・同幹事会を設置し、各課に市民協働推進員を設置した。</li> <li>・市民協働によるまちづくりをより一層計画的かつ効果的に推進するために、今までの考え方や方向性を継承して、新たに目標や期限を定めた取組などを具体的に示す行動計画として豊橋市市民協働推進計画（中間報告）を作成した。計画は21年度完成予定。</li> </ul>						

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
地域のまちづくり活動の財源確保と拠点施設の検討	計 画				検討・実施		→
	実 績				検討・実施		
実 施 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校区の文化振興、社会教育活動の促進、校区の体育振興に関する補助金を統合して、地域づくり活動交付金として51校区に交付した。</li> <li>・校区市民館のコミュニティセンター化の検討を行った。</li> </ul>						