

豊橋市経営改革プラン（改訂版）

（平成 17 年度～22 年度）

後半（平成 20 年度～22 年度）の取組について

（案）

平成 20 年 11 月

豊 橋 市

～ 豊橋市経営改革プランの後半の取組に向けて～

本市では、これまでも意欲的に行政改革や事務改善を行うとともに、平成 12 年度からは、新たに行政評価システムを導入し、それまでの「量の削減」を重視した改革から「行政サービスの質の向上」を目指した改革を進めるなど、行財政運営の仕組みづくりにも積極的に取り組んでまいりました。

さらに、平成 17 年 3 月に総務省から「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が示されたことを受け、行財政運営のシステム改革や市民との協働も含めた「豊橋市経営改革プラン」を平成 18 年 2 月に策定し、行財政改革を着実かつ集中的に推進しています。

このプランは、平成 17 年度から 22 年度までの 6 年間を計画期間とし、前半 3 年間終了時には、取組の実施状況を踏まえて、見直すこととしています。

今回の改訂は、前半 3 年間の取組項目の進捗状況や成果を検証し、平成 20 年度から新たな取組として追加する事項や見直しを行う事項を示したものです。

目 次

．経営改革プランの見直し

1．経営改革プランとは	1
2．経営改革プランの目的と方向性	1
3．計画期間	2
4．経営改革プラン見直しの趣旨	2

．前半3年間（平成17年度～19年度）の取組状況

1．前半3年間の成果と課題	3
2．行財政をとりまく環境変化に伴う課題	7

．後半3年間（平成20年度～22年度）の取組

1．取組の方向性	8
2．重点的な取組	8
3．数値目標と効果額	11
4．進捗状況の公表	11

．取組項目別の詳細

1．行財政システム改革の推進	12
行政評価の推進	12
健全な財政運営の推進	13
政策調整機能の充実	15
庁内分権化の推進	16
人づくりの推進	17
政策推進に向けた組織改革	18
全庁的業務改善運動の推進	19

2 . 効果的、効率的な行政執行体制の確保	20
定員管理の適正化	20
給与等の適正化	22
民間委託等の推進（指定管理者制度含む）	23
P F I手法の適切な活用	25
地方公営企業の経営健全化（市民病院）	26
地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	27
第三セクターの見直し	28
事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	29
公共工事の適切な執行	30
電子自治体の推進	31
自主財源の確保	32
3 . 市民とのパートナーシップの確立	33
公正の確保と透明性の向上	33
市民ニーズの把握	34
市民協働の推進	35
参考資料	36

．経営改革プランの見直し

1．経営改革プランとは

地方自治体をとりまく様々な社会経済環境の変化と厳しい財政状況の中、平成 17 年に総務省が提示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行革指針）」を受け、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したものです。

2．経営改革プランの目的と方向性

(1) 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」こととします。

(2) 経営改革プランの 3 つの方向性

行財政システム改革の推進

市民の視点にたった目的・成果志向型の行政運営を確保するため、実施計画、行政評価、財政計画の一体的な取組や予算編成改革、人材育成計画、組織改革などにより、分権時代に対応した持続可能な行財政システムの構築を目指します。

効果的、効率的な行政執行体制の確保

民間ノウハウの活用などサービス供給方法の効率化や職員定数、給与の適正化など、効果的、効率的な行政執行体制を確保することにより、増大する行政需要に対応する財源確保とその有効活用を図り、適正なサービス水準の維持に努めます。

市民とのパートナーシップの確立

まちづくりの主役は市民であり、市民にわかりやすく開かれた行政の推進と市民参画を図り、市民との協働によるまちづくりを推し進めます。

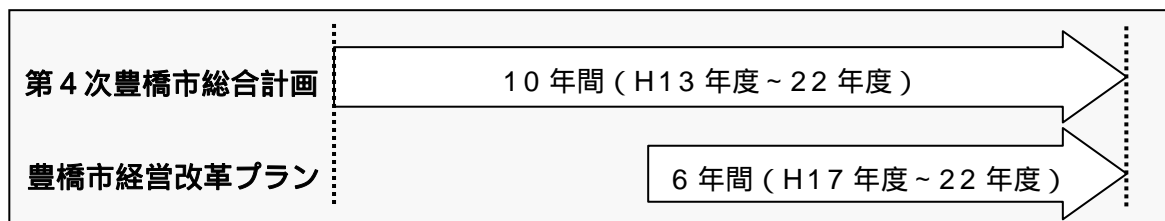
【3つの方向性に基づく21の取組項目】

3つの方向性	21の取組項目	69の取組内容
1. 行財政システム改革の推進	行政評価の推進	4
	健全な財政運営の推進	1
	政策調整機能の充実	4
	庁内分権化の推進	2
	人づくりの推進	4
	政策推進に向けた組織改革	3
	全庁的業務改善運動の推進	2
2. 効果的、効率的な行政執行体制の確保	定員管理の適正化	1
	給与等の適正化	8
	民間委託等の推進（指定管理者制度含む）	3
	PFI手法の適切な活用	5
	地方公営企業の経営健全化（市民病院）	6
	地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	6
	第三セクターの見直し	1
	事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	2
	公共工事の適切な執行	3
	電子自治体の推進	2
	自主財源の確保	3
3. 市民とのパートナーシップの確立	公正の確保と透明性の向上	2
	市民ニーズの把握	4
	市民協働の推進	3

網かけは、集中改革プランとして国が策定を求めている項目

3. 計画期間

第4次総合計画の期間に対応し、「平成17年度～22年度までの6年間」とします。



4. 経営改革プラン見直しの趣旨

経営改革プランの計画期間は、平成17年度から22年度までの6年間ですが、前半3年間終了時には、実施状況を踏まえ、見直すこととしています。

今回の見直しは、プランに掲げた取組項目について、前半3年間の取組の進捗状況と成果を検証するとともに、その間における第二期地方分権改革の動き、地方財政健全化法の制定といった行財政をとりまく環境変化や地域の安全安心の確保などの市民要望への対応を踏まえ、後半3年間（平成20年度～22年度）の取組を示すものです。

前半3年間（平成17年度～19年度）の取組状況

1. 前半3年間の成果と課題

経営改革プランでは、3つの方向性に基づく21の取組項目と69の取組内容を設定し、計画的な行財政運営に努めてきました。

前半3年間では、平成20年度以降に取組を予定している3件の取組内容を除いた66の取組内容について、着手又は実施することができ、順調な取組が行われています。

前半3年間の取組状況

取組中	取組完了	H20年度以降取組予定
58件	8件	3件

(1) 行財政システム改革の推進

前半3年間の主な成果

ア．政策推進に向けて総合計画を推進する短期（3年間）的な事業計画として実施計画を策定し、計画的な進捗管理を行いました。また、実施計画事業と予算事業、そして行政評価対象事業との整合を図ることにより、総合計画と連動した政策・施策の推進を図ることが可能となり、行政の透明性を高めました。

【取組完了内容】

- 1- 政策調整機能の充実（予算事業・行政評価事業・実施計画事業の統一化）
- イ．休日訪問等の対策による市税収入率向上、使用料見直しなどによる自主財源の確保と総人件費抑制や事務事業の見直しなど徹底した歳出削減に努めるとともに、事業の選択と重点化により、健全な財政運営に努めました。
- ウ．予算編成権限と人事権限の一部を部局に移すことにより、部局長の責任の明確化を図るとともに財源と人的資源を効果的・効率的に活用しました。
- エ．人材育成基本方針の改訂、能力・実績を重視した目標管理制度や複線型人事制度を活用することにより、職員一人ひとりの意欲や能力を高めました。また応対改善推進運動と全庁的業務改善運動の実施により、窓口サービス向上と職員の意識改善に努めました。

後半に向けた取組の主な課題

- ア．団塊の世代の退職による影響を抑え、組織の活性化や経営資源を効果的・効率的に活用するため、人づくりや庁内分権化を更に推進する必要があります。
- イ．組織体制を整備し、第5次総合計画策定に向けた効率的で機動的な政策推進体制を構築していく必要があります。

(2) 効果的、効率的な行政執行体制の確保

前半3年間の主な成果

ア．事務事業の見直しによる職員定数の削減や給料表の構造改革、各種手当の見直し・廃止に取り組み、総人件費の抑制に努めました。

【取組完了内容】

- 2- 給与等の適正化(調整手当の見直し及び廃止)

イ．民間委託や18年4月からの指定管理者制度の導入、PFI手法の適切な活用により、事業の効率化とサービス向上を図りました。

【取組完了内容】

- 2- 民間委託等の推進(指定管理者制度(H18年度の第1期導入施設)の導入)
- 2- PFI手法の適切な活用(PFIによる資源化センター余熱利用施設整備・運営事業)

ウ．中期経営計画の策定・公表、組織改革、民間委託を含めた事務事業の見直しにより、公営企業(市民病院・上下水道局)の経営健全化に努めました。

【取組完了内容】

- 2- 地方公営企業(市民病院)の経営健全化(民間委託を含めた事務事業の見直し(患者サービスとしての女性相談室設置))
- 2- 地方公営企業(上下水道局)の経営健全化(下水道工事課と下水道計画保全課の統合)
- 2- 地方公営企業(上下水道局)の経営健全化(管路にかかる維持管理業務の統合)

エ．補助金等の整理合理化、公共工事のコスト縮減、電子自治体の推進など、効率的な行政運営や市税収入率の向上策と未利用地の売却等による自主財源の確保に向けた取組を積極的に推進しました。

前半3年間の経済的効果額

ア. 歳出の抑制

項 目	累計(H17年度~19年度)	H19年度
定員管理の適正化 (アウトソーシング等での減員を除く。)	719,859千円	23,319千円
給与等の適正化	2,839,969千円	658,423千円
民間委託等の推進	1,138,533千円	161,914千円
事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	4,217,744千円	700,363千円
公共工事の適切な執行	1,886,172千円	403,402千円
電子自治体の推進	14,393千円	0千円
合 計	10,816,670千円	1,947,421千円

イ. 歳入の増加

項 目	累計(H17年度~19年度)	H19年度
市有財産の有効活用(未利用地の売却)	814,588千円	246,496千円
合 計	814,588千円	246,496千円

ウ. 経済的効果額計

取組に着手する前の平成16年度と比較して、約116億円の改善効果が得られました。

累計(H17年度~19年度)	H19年度
11,631,258千円	2,193,917千円

後半に向けた取組の主な課題

ア. 職員の能力・実績を適切に反映した給与制度の確立に向けた一層の取組や市民の理解が得られるよう福利厚生制度の見直しを引き続き推進する必要があります。

イ. 行政サービスを提供する中で市が果たすべき役割を見極め、民間が担うことが効果的・効率的な事業については、市民の安全やサービスの維持向上に配慮しつつ民間の活力を活用していく必要があります。

ウ. 公共工事の執行に当たっては、コスト縮減はもとより、環境に対する配慮や品質確保に努めていく必要があります。

エ. インターネット公売など有効な手段・対策を講じたことにより、市税収入率は向上していますが、限られた財源の下で、多様化するニーズに対応した市民サービスを提供するため、引き続き歳入の確保に努める必要があります。

(3) 市民とのパートナーシップの確立

前半3年間の主な成果

ア. ホームページのリニューアルによるアクセス件数の増加や、市民団体との定期的な意見交流、パブリックコメントの実施により、市民と行政の双方向の意見交換が進みました。

イ. 市制施行100周年記念事業における地域イベントや校区史作成では、市職員が地域のサポーターとして住民と一緒に企画・実施し、市民協働のまちづくりを進める大きな契機となりました。

ウ. 平成19年4月の市民協働推進課の設置と市民協働推進条例施行に伴う基金の創設や市民協働推進補助金制度、市民協働事業提案募集制度などの開始により、NPO法人やボランティア活動団体などの様々な市民活動の主体が、まちづくりの担い手として活動しやすくなりました。

【取組完了内容】

- 3- 市民協働の推進(市民協働によるまちづくりを進めるための条例等の整備)

後半に向けた取組の主な課題

ア. 自立した地域コミュニティの形成を目指し、市民と市で地域の課題や施策等について幅広く情報を共有し、課題解決に向けて対話しながら、将来を見据えた総合的なまちづくりを実践する仕組みを構築する必要があります。

イ. 市民協働推進条例施行などにより、市民との協働のまちづくりを進めるための様々な仕組みが整備されましたが、まだまだ市民の関心も低く、市役所内部の認識も不足しているため、継続した普及・啓発とこれらの仕組みの更なる充実に努める必要があります。

2. 行財政をとりまく環境変化に伴う課題

ア. 景気の後退による市税収入の伸び悩みや急速な高齢化の進展、国の地方交付税改革などにより、財政運営はこれまで以上に厳しくなることが見込まれるため、歳出削減に引き続き努めるほか自主財源の積極的な確保策を講じるとともに、平成19年の地方財政健全化法の制定を踏まえ、将来に向けた健全な財政運営を確保する必要があります。

イ. 財政運営の数値目標(経常収支比率)について、地方交付税が大幅に削減されるなど一般財源が伸びない中で、扶助費、公債費が増加するという本市を含めた地方全体の構造的な変化が現れている状況から、目標値の見直しが必要となっています。

ウ. 平成18年の地方分権改革推進法の制定に伴う第二期地方分権改革の動き、道州制の動きや広域的な行政課題の解決に向けた広域連携の深化や拡大に対応するため、権限や財源の移譲を含めた自主性・自立性を高めるための取組が求められています。

エ. 定員管理の数値目標について、国の制度改正(7対1看護体制の創設等)に伴う増員や安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門の充実を図ったこと、指定管理者制度への移行・再任用化の計画変更などプラン策定後の新たな状況変化に的確に対応していくため、目標値の見直しが必要となっています。

オ. 平成19年12月に国から示された公立病院改革ガイドラインに対応した市民病院改革プランの策定を、病院事業中期経営計画の見直しと一体的に進める必要があります。

カ. 平成18年8月に国は更なる地方行革の推進に向け、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」を公表しました。経営改革プランでは、この指針に沿った取組が行われていますが、行政改革の更なる推進のための手法も制度化されたことを踏まえ、今後より一層の効果的・効率的な行財政運営の推進に努めるため、取組項目の更なる充実を図っていく必要があります。

後半3年間(平成20年度~22年度)の取組

1. 取組の方向性

前半3年間の順調な取組と成果を踏まえ、後半3年間(平成20年度~22年度)は「豊橋市経営改革プラン」の仕上げの期間として、引き続き3つの方向性に基づく21の具体的な取組項目を推進し、第4次総合計画を実現し、市民満足度の向上を目指していきます。

2. 重点的な取組

(1) 行財政システム改革の推進

厳しい財政状況に対応するため、歳出削減努力と自主財源確保などにより、財政の健全化・弾力性の確保に努めるとともに、地方財政健全化法を踏まえ財政状況をわかりやすく公表し、健全な財政運営を推進します。

【取組の見直し】

- 1- 健全な財政運営の推進(財政運営の目標値)

【新規取組】

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)
地方分権改革や広域連携を推進し、行財政運営の自主性・自立性の拡大を図るとともに、多様化する市民ニーズに的確に対応できる組織体制の整備や職員の育成など、効果的・効率的な行政執行体制の確保に引き続き努めます。

【新規取組】

- 1- 人づくりの推進(広域自治体間の職員交流)

(2) 効果的、効率的な行政執行体制の確保

社会状況の変化を踏まえ、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門について体制の充実を図る一方で、その他の部門については、より効率的な執行体制の確立に向け、事務事業の見直しや民間委託の推進、多様な任用形態の職員の的確な活用を図りながら、能力・業績を適切に反映した給与制度への取組を推進し、引き続き総人件費の抑制に努めます。

【取組の見直し】

- 2- 定員管理の適正化（定員管理の目標数値）
- 2- 民間委託等の推進（指定管理者制度の導入施設）

公営企業の中期経営計画の見直しや市民病院改革プランの策定による公営企業の経営健全化の推進、公共工事のコスト縮減など、今後も効率的な行財政運営に努めます。

【取組の見直し】

- 2- 地方公営企業（市民病院）の経営健全化（市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直し）
- 2- 地方公営企業（市民病院）の経営健全化（定員管理の目標数値）
- 2- 地方公営企業（上下水道局）の経営健全化（中期経営計画の見直し）
- 2- 地方公営企業（上下水道局）の経営健全化（定員管理の目標数値）

【新規取組】

- 2- 公共工事の適切な執行（総合評価落札方式の導入）

有効な手段や対策による市税収入率の向上に努めるとともに、使用料・手数料については、総コストと他施設の状況等を定期的に確認し、必要に応じて見直しを進めます。

(3) 市民とのパートナーシップの確立

市民ニーズへの的確な対応や市民との協働を促進するため、市の施策等について市民との幅広い情報共有や透明度の高い行政運営に努めます。

【新規取組】

- 3- 市民ニーズの把握（広聴システム機能の充実）

多様化する市民ニーズに対し、より質の高い公共サービスの提供と市民の自主的な活動に支えられる心豊かな社会の実現に向けて、市民との協働事業の拡大に努めます。

【取組の見直し】

- 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实践するための仕組みづくり）

【新規取組】

- 3- 市民協働の推進（市民協働を推進する市の体制整備と推進計画の作成）
- 3- 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）

以上のように、プランに掲げた21の取組項目ごとに定めた「69の取組内容」を、前半3年間の実施状況を踏まえて再整理し、後半3年間は、51の取組内容を継続し、8の取組内容を見直し、新たに6の取組内容を追加し、合計で「65の取組内容」について取組を推進します。

継続（プラン策定時の記載の取組内容、スケジュールにより、引き続き取り組むもの）

見直し（プラン策定時の取組内容を見直すもの）

新規（取組を開始しているが策定時に記載がなく今回新たに位置付けるもの及び平成20年度以降に新たに取組を開始するもの）

3. 数値目標と効果額

(1) 数値目標の見直し

後半の取組における課題等を踏まえつつ、今後も簡素で効率的な行政運営と財政健全化に向け、プランに掲げた数値目標を適切な数値に見直し、定員の適正化と安定した財政基盤の確立に努めます。

取組項目	プラン策定時	H22 年度目標	
		当初版	改訂版
財政運営 ¹			
經常収支比率	84.6%	80%	85%
実質公債費比率	(当初は公債費比率を設定)	——	10%
自主財源比率	65.8%	70%	70%
定員管理の適正化 ²	3,503人	3,290人(213) 6.1%	3,561人(+58) +1.7%
	安全・安心のまちづくりの推進を担う 消防・医療部門(医療職)を除く削減率	9.3%	7.4%
(市民病院)	948人	948人	1,138人(+190)
(上下水道局) ³	218人	211人(7)	201人(17)
市税収入率	92%	93%	93%

1：財政運営の目標について、13 ページ参照

2：定員管理の目標について、20 ページ参照。職員数は平成23年4月1日の数値

3：上下水道局には、企業管理者1人を含む。

(2) 経済的效果額

前半3年間では、経営改革プランに基づく取組を行わない場合と比較して、約116億円の経済的效果額が現れています。引き続きプランに掲げた取組項目を実施することで、後半3年間においても同様の改善効果を見込むことを目標とします。

4. 進捗状況の公表

この経営改革プランに掲げた取組を着実に推進するため、豊橋市行政改革推進本部において、進行管理を行っていくとともに、取組の成果については、毎年度市議会に報告するとともに、「広報とよはし」などを通じて、わかりやすい形で公表していきます。

. 取組項目別の詳細

1. 行財政システム改革の推進

取組項目	1 - 行政評価の推進	継続				
前半 3 年間の実績						
<p>継続的な改革改善を主眼に置いた事務事業評価とあわせ、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行う政策・施策評価に一体的に取り組むとともに、評価基準などの見直しを行う中で、評価の客観性向上に努めた。</p> <p>広報とよはしやホームページなどによる評価表・評価結果概要を公表するとともに、行政評価パンフレットを用いた市民講座を開催するなど、透明性の高い行財政運営に努めた。</p> <p>「行政サービス拡大と行政経費の縮減」と「評価実施数」</p>						
評価年度	行政サービス拡大	行政経費の縮減	政策・施策評価	事務事業評価		
	件数 拡大額	件数 縮減額	政策 施策	事務事業 細事業		
17 年度	143 1,153 百万円	55 413 百万円	46 147	507 1,082		
18 年度	141 1,580 百万円	114 1,280 百万円	46 124	509 1,057		
19 年度	156 1,402 百万円	172 1,272 百万円	46 124	509 1,076		
後半 3 年間の取組内容						
<p>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。</p> <p>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。</p>						
取組内容	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度
事務事業、政策・施策評価の一体的な推進	実施					
評価基準や評価手法の改善	毎年度	引き続き	見直し			
行政評価結果の公表（広報、HPなど）	実施					
市民講座等開催による市民周知	実施					

取組項目	1 - 健全な財政運営の推進	見直し・新規																				
前半3年間の実績																						
<p>夜間電話・休日訪問等の対策による市税収入率向上、使用料等の見直しなどによる自主財源の確保と総人件費の抑制や事務事業の見直しなど徹底した歳出の削減に努めるとともに、行政評価を活用した事業の選択と重点化により、健全な財政運営に努めた。</p> <p>財政運営の実績</p>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>プラン策定時 (16年度)</th> <th>17年度</th> <th>18年度</th> <th>19年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常収支比率</td> <td>84.6%</td> <td>85.0%</td> <td>83.5%</td> <td>84.8%</td> </tr> <tr> <td>公債費比率</td> <td>12.1%</td> <td>12.1%</td> <td>11.8%</td> <td>11.6%</td> </tr> <tr> <td>自主財源比率</td> <td>65.8%</td> <td>67.5%</td> <td>67.7%</td> <td>70.9%</td> </tr> </tbody> </table>			区分	プラン策定時 (16年度)	17年度	18年度	19年度	経常収支比率	84.6%	85.0%	83.5%	84.8%	公債費比率	12.1%	12.1%	11.8%	11.6%	自主財源比率	65.8%	67.5%	67.7%	70.9%
区分	プラン策定時 (16年度)	17年度	18年度	19年度																		
経常収支比率	84.6%	85.0%	83.5%	84.8%																		
公債費比率	12.1%	12.1%	11.8%	11.6%																		
自主財源比率	65.8%	67.5%	67.7%	70.9%																		
年2回の財政公表、行財政白書(18年度)の全戸配布など、多様な財政状況の公表に努めた。																						
後半3年間の取組内容																						
<p>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。地方財政健全化法の健全化判断比率(20年度)、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。</p>																						
<p>地方財政健全化法(地方公共団体の財政の健全化に関する法律)</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方財政の健全化を目的に19年6月制定 毎年度、財政の健全性を示す次の4指標(健全化判断比率)を公表 <ul style="list-style-type: none"> 実質赤字比率(一般会計等の赤字) 連結実質赤字比率(公営企業を含む全会計の赤字) 実質公債費比率(市債償還等の財政負担) 将来負担比率(公営企業、第三セクター等まで含む将来負担すべき実質的負債) 4つの指標のいずれかが早期健全化基準を超える場合、財政健全化計画を策定し、外部監査を実施。計画の実施状況を毎年度議会に報告し、公表(21年4月施行) <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>早期健全化基準</th> <th>19年度決算に基づく本市の比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実質赤字比率</td> <td>11.25%</td> <td>(赤字額なし)</td> </tr> <tr> <td>連結実質赤字比率</td> <td>16.25%</td> <td>(赤字額なし)</td> </tr> <tr> <td>実質公債費比率</td> <td>25.0%</td> <td>8.3%</td> </tr> <tr> <td>将来負担比率</td> <td>350.0%</td> <td>95.5%</td> </tr> </tbody> </table>			区分	早期健全化基準	19年度決算に基づく本市の比率	実質赤字比率	11.25%	(赤字額なし)	連結実質赤字比率	16.25%	(赤字額なし)	実質公債費比率	25.0%	8.3%	将来負担比率	350.0%	95.5%					
区分	早期健全化基準	19年度決算に基づく本市の比率																				
実質赤字比率	11.25%	(赤字額なし)																				
連結実質赤字比率	16.25%	(赤字額なし)																				
実質公債費比率	25.0%	8.3%																				
将来負担比率	350.0%	95.5%																				
<p>財政運営の数値目標について、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、数値目標の見直しを行う。</p>																						

取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
地方財政健全化法による財政指標を健全な水準に維持（新）				実施		

財政運営の目標値

区 分	プラン策定時 (16年度)	22年度目標	
		当初	改訂版
経常収支比率	84.6%	80%	85%
実質公債費比率	(当初は公債費比率を設定)	—	10%
自主財源比率	65.8%	70%	70%

【見直しの考え方】

1. 経常収支比率

歳出においては、扶助費等の増はあるものの人件費、物件費等の削減に努めている。しかし、地方交付税改革をはじめとする地方財政制度改革による歳入の大幅な減少が、比率の上昇をもたらしている。臨時的経費である投資的事業は、社会資本整備の進展に伴い減少し、経常的経費である社会保障費等が増加するなど財政構造の変化により、今後も比率の上昇が懸念されるが、現行の水準を維持するため目標値を85%と設定する。
2. 公債費比率

地方財政健全化法の健全化判断比率において「実質公債費比率」が規定されるなど、公債費負担の状況を測る指標が変更されているため、同比率へ変更する。今後も市債の借入抑制に努めるが、借入済み市債の償還見込額及びPFIにかかる負担額などの公債費に準ずる支出見込額の状況から目標値を10%と設定する。
3. 自主財源比率

目標値を維持し、自主財源の確保など水準の維持に努める。

経常収支比率：人件費、扶助費などの経常的経費に、市税などを中心とする経常的収入がどの程度充当されるかを見ることにより、財政構造の弾力性を判断する指標で、比率が低いほど弾力性が大きいことを示している。

実質公債費比率：一般会計等が負担する元利償還金及び他の会計への繰出金のうち償還金に充てたものなど公債費に準ずるものの標準財政規模に対する比率で、25%を超えると財政健全化計画を定めなければならない。

自主財源比率：自主財源は、地方公共団体の歳入で国県支出金など国や県の意思に基づき収入される財源以外の市税や使用料など地方公共団体が自主的に収入する財源で、収入全体に占める割合が高いほど行政活動の自主性と安定性が確保される。

取組項目	1 - 政策調整機能の充実					継続																												
前半3年間の実績																																		
<p>政策・施策の推進を図るため、基本計画に基づき、施策ごとに向こう3か年の具体的事業を明らかにする実施計画を毎年度策定した。</p> <p>基本計画の進捗状況を定量的に把握するため、第4次総合計画の最終年度である22年度における政策・施策指標の計画値を基本計画後期改訂版に定めた（18年3月）。</p> <p>行政評価を基軸として、評価結果や中期財政計画の見通しを踏まえた事業の選択や方向性の判断を行うなど、政策推進に向けた計画・予算・評価の一体的な仕組みづくりに努めた。</p> <p>実施計画事業数</p> <table border="1" data-bbox="213 723 892 844"> <tr> <td>17年度</td> <td>18年度</td> <td>19年度</td> </tr> <tr> <td>185事業</td> <td>190事業</td> <td>195事業</td> </tr> </table>							17年度	18年度	19年度	185事業	190事業	195事業																						
17年度	18年度	19年度																																
185事業	190事業	195事業																																
後半3年間の取組内容																																		
<p>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。</p>																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="151 1081 852 1144">取組内容</th> <th data-bbox="852 1081 959 1144">17年度</th> <th data-bbox="959 1081 1066 1144">18年度</th> <th data-bbox="1066 1081 1173 1144">19年度</th> <th data-bbox="1173 1081 1279 1144">20年度</th> <th data-bbox="1279 1081 1386 1144">21年度</th> <th data-bbox="1386 1081 1477 1144">22年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="151 1144 852 1240">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</td> <td data-bbox="852 1144 959 1240">実施 →</td> <td data-bbox="959 1144 1066 1240"></td> <td data-bbox="1066 1144 1173 1240"></td> <td data-bbox="1173 1144 1279 1240"></td> <td data-bbox="1279 1144 1386 1240"></td> <td data-bbox="1386 1144 1477 1240"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="151 1240 852 1337">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</td> <td data-bbox="852 1240 959 1337">一部実施 →</td> <td data-bbox="959 1240 1066 1337">実施 →</td> <td data-bbox="1066 1240 1173 1337"></td> <td data-bbox="1173 1240 1279 1337"></td> <td data-bbox="1279 1240 1386 1337"></td> <td data-bbox="1386 1240 1477 1337"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="151 1337 852 1433">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</td> <td data-bbox="852 1337 959 1433">実施 →</td> <td data-bbox="959 1337 1066 1433"></td> <td data-bbox="1066 1337 1173 1433"></td> <td data-bbox="1173 1337 1279 1433"></td> <td data-bbox="1279 1337 1386 1433"></td> <td data-bbox="1386 1337 1477 1433"></td> </tr> </tbody> </table>							取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	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 →						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 →	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 →					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																												
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 →																																	
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 →	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 →																																	

取組項目	1 - 庁内分権化の推進					継続
前半3年間の実績	<p>20年度の職員定数について部局単位で定員の枠を内示し、課別定数の変更は部局長が行えることとした。また、4級以下の職員の異動配置について20年4月の人事異動から人事課では部局単位の配置を行うこととし、部局内での配置権限を各部局長に移譲したことにより、年度途中での突発的な欠員や業務の繁閑等に応じた機動的な職員配置が可能となった。</p> <p>予算の枠配分額の拡大により、行政評価における評価結果を踏まえた歳出見直しや事業選択、新規事業への取組など、各部局の権限の強化を推進した。</p> <p>枠配分額の実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・18年度予算 22,144,555 千円 ・19年度予算 44,217,499 千円 ・20年度予算 40,927,851 千円 					
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>定員（部局別）枠配分 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。</p> <p>部局内異動権限の移譲 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。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
予算枠配分制度の充実	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			

取組項目	1 - 人づくりの推進					継続・新規															
前半3年間の実績																					
<p>人材育成基本方針の改訂版を計画どおり策定した(20年4月)。 複線型人事制度は、主査級の「専任主査」から課長補佐級の「専門員」まで拡大し、制度の確立に向け、求められる能力や職務分野、資格等の明確化を進めてきた。</p> <p>専門員・専任主査の推移</p> <table border="1"> <tr> <th>区分</th> <th>H17.4.1</th> <th>H18.4.1</th> <th>H19.4.1</th> <th>H20.4.1</th> </tr> <tr> <td>専門員</td> <td></td> <td>3</td> <td>11</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>専任主査</td> <td>25</td> <td>29</td> <td>34</td> <td>33</td> </tr> </table> <p>目標管理手法が定着してきており、組織目標を部下職員に示し、共通認識化が図られつつある。</p>							区分	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	専門員		3	11	23	専任主査	25	29	34	33
区分	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1																	
専門員		3	11	23																	
専任主査	25	29	34	33																	
後半3年間の取組内容																					
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>																					
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度														
人材育成基本方針における取組項目の推進 (人材育成基本方針改訂版作成)			実施																		
複線型人事制度の推進	専任職の明確化と拡大		段階的に実施																		
	自己申告制度の充実		段階的に実施																		
	職務経歴管理			段階的に実施																	
人事考課制度の充実	人事考課結果の処遇への反映			着手	実施																
	目標管理の課長補佐等への拡大		段階的に実施																		
	人事考課制度の仕組みと基準の公開		一部実施	実施																	
研修制度の充実	管理職員の面談技法の充実	実施																			
	キャリアデザイン研修等の充実	一部実施																			
	OJTの強化		一部実施																		
広域自治体間の職員交流(新)					検討・実施																
取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。																					

取組項目	1 - 政策推進に向けた組織改革	継続				
前半3年間の実績						
組織改革の主な内容						
17年度	用地対策課（廃止）、港湾活性課（臨海整備課を改称）					
18年度	子育て支援課・保育課・保健センター等建設推進室（新設）、児童福祉課（廃止） 消防救急課（通信指令課と消防指揮室を統合） 下水道整備課（下水道工事課と下水道計画保全課を統合）					
19年度	市民協働推進課（新設）、百周年事業推進室（廃止）、会計課（出納室を改称） 監査委員事務局（監査課を改称し、部相当から課相当に変更） 管路保全課（水道工事課を改称し、管路維持管理部門を統合）					
後半3年間の取組内容						
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。						
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
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	→	→	→	→	→
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	→	→	→	→	→
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	→	→	→	→	→

取組項目	1 - 全庁的業務改善運動の推進					継続									
前半3年間の実績	<p>対応改善推進運動（各課のCS宣言・強化月間等）の実施により対応改善意識の向上が図られたことにより、窓口アンケートの結果では、「申請手続」「職員の対応」などすべての項目に、半数以上の方から概ね満足しているとの回答を得た。</p> <p>窓口サービス満足度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・17年度・・・62.9% ・18年度・・・60.9% <p>18年度から、全庁的業務改善運動と成果発表会「やるまい ええじゃないか！スタジアム」を実施し、市民サービスの向上や業務の効率化を図るとともに、職員の改善意識の醸成に努めた。</p> <p>業務改善実践事例の状況</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th colspan="2">改善実践事例数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18年度</td> <td>88 課室</td> <td>101 事例</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>56 課室</td> <td>85 事例</td> </tr> </tbody> </table>						区分	改善実践事例数		18年度	88 課室	101 事例	19年度	56 課室	85 事例
区分	改善実践事例数														
18年度	88 課室	101 事例													
19年度	56 課室	85 事例													
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>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。</p>														
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度									
対応改善推進運動の実施	実施	→													
業務改善運動の継続実施 (新たな業務改善運動の実施)		実施	→												
取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。															

2. 効果的、効率的な行政執行体制の確保

取組項目	2 - 定員管理の適正化	見直し
<p data-bbox="199 338 438 371">前半 3 年間の実績</p> <p data-bbox="199 398 1469 763">20 年 4 月 1 日現在の職員数は 3,437 人。これまでの 3 年間、外部化で 27 人、嘱託化で 22 人、再任用化で 46 人、計 95 人の減員を図ったものの、その他体制の見直しや充実、新規事業への対応などで 29 人の増員となり、計画策定時の 17 年度 3,503 人に対して 66 人削減となった。計画での 20 年 4 月 1 日の職員数は当初から 134 人減員した 3,369 人を目標値としたが、安全・安心のまちづくりを推進するための消防・医療部門の体制充実を図ったこと（+56 人）などにより、実績では当初から 66 人減員の 3,437 人となっており、目標値とは 68 人の乖離がある。なお、20 年 4 月 1 日現在で、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門（医療職）を除く削減率は、5.3%となっている。</p>		
<p data-bbox="173 844 474 878">後半 3 年間の取組内容</p> <p data-bbox="173 902 416 936">【見直しの考え方】</p> <p data-bbox="199 949 1469 1122">6 年間という計画期間内において非常に難しい定員管理が求められるが、引き続き効果的・効率的な執行体制に向け業務の見直しを徹底するとともに、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門について充実を図る。今後においても、市民サービスの向上に直結する業務や新たな施策への対応等適正な職員数の確保、重点化を図りながら、更なる定員の適正化に努めていく。</p> <p data-bbox="173 1142 387 1176">【取組の進め方】</p> <ul data-bbox="199 1189 1469 1693" style="list-style-type: none"> ・ 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。 <p data-bbox="173 1711 387 1744">【具体的な内容】</p> <ul data-bbox="199 1758 687 1928" style="list-style-type: none"> ・ 消防・医療体制の充実 + 157 人 ・ 長期休業者の対応要員 + 13 人 ・ 新規施設開設要員など + 28 人 ・ 外部化、再任用化など 74 人 <p data-bbox="199 1944 1469 2024">前半 3 年間の 66 人と後半 3 年間の +124 人を合わせ、23 年 4 月 1 日の職員数はプラン策定時の 3,503 人から 58 人の増員となる。</p>		

定員管理の目標数値

プラン策定時 (H17.4.1)	H20.4.1 目標	H23.4.1 目標	
		当初	改訂版
3,503 人	3,369 人 (134)	3,290人 213 人削減 (6.1%)	3,561人 58 人増員 (+1.7%)
	H20.4.1 実績		
	3,437 人 (66)		

安全・安心のまちづくりの推進を担う 消防・医療部門(医療職)を除く削減率	H23.4.1 目標	
	当初	改訂版
	9.3%	7.4%

【参考：H18.8 地方行革新指針で示された削減率 5.7%】

取組項目	2 - 給与等の適正化		継続							
前半3年間の実績										
<p>給料表の構造改革をはじめ、調整手当の廃止、地域手当・特殊勤務手当等の見直しに取り組み、総人件費の抑制に努めるとともに、能力・業績を給与へ適切に反映する取組に着手した。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>2,407,933 千円</td> </tr> </table> <p>特殊勤務手当 18年4月から廃止(6手当) 新設(1手当) 減額(6手当) 増額(1手当)を実施</p> <p>地域手当 18年4月から調整手当の廃止と地域手当の新設 ・市長等 5%、一般職 8% 7%</p> <p>20年4月に地域手当の見直し ・市長等 5% 3%(H20年度~) ・一般職 7% 6%(H20年度)・6% 5%(H21年度)・5% 3%(H22年度~)</p> <p>通勤手当 17年4月から2km未満の支給廃止を実施</p> <p>職員互助会事業の縮小や市負担金の削減、健康保険料の市と被保険者との負担割合の改定など、福利厚生制度の総点検と見直しを行った。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>432,036 千円</td> </tr> </table>							経済的効果	2,407,933 千円	経済的効果	432,036 千円
経済的効果	2,407,933 千円									
経済的効果	432,036 千円									
後半3年間の取組内容										
<p>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。</p>										
取組内容			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
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	→					
能力業績給への転換	能力、業績の給与への反映			着手	実施	→				
地域手当の見直し				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	実施	→							
管理職手当の見直し	定率制から定額制に移行			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	→					
福利厚生制度(職員健康保険組合等)の見直し				一部実施	実施	→				

取組項目	2 - 民間委託等の推進（指定管理者制度含む）		継続・見直し												
前半3年間の実績	<p>民間委託等の実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アウトソーシング等推進計画（15年度～17年度） 138項目について実施し、119人の人的効果、1,532,363千円の経済的効果 ・18年度以後の取組 <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>実施内容</th> <th>経済的効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18年度</td> <td>職員研修の業務体制はじめ26業務</td> <td>161,319千円</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>豊橋競輪の車券販売・払戻業務はじめ17業務</td> <td>151,734千円</td> </tr> </tbody> </table> <p>指定管理者制度について、前半3年間で136施設に導入し、開館日の拡大や利用時間の延長等によるサービス向上と年間約1億2千万円の経費節減効果があった。</p> <p>指定管理者制度導入施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・18年度・・・公会堂はじめ133施設 ・19年度・・・職業訓練センター、水の展示館、資源化センター余熱利用施設 <p>指定管理者制度：出資法人、公共的団体等に限られていた「公の施設」の管理運営を民間事業者にも委ねられるようになる制度</p>						区分	実施内容	経済的効果	18年度	職員研修の業務体制はじめ26業務	161,319千円	19年度	豊橋競輪の車券販売・払戻業務はじめ17業務	151,734千円
区分	実施内容	経済的効果													
18年度	職員研修の業務体制はじめ26業務	161,319千円													
19年度	豊橋競輪の車券販売・払戻業務はじめ17業務	151,734千円													
後半3年間の取組内容	<p>民間委託の推進</p> <p>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。</p>														
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度									
民間委託の推進	検討・実施														
<p>・民間委託の可能性について検討し、可能なものから順次実施していく業務事例</p> <table> <tr> <td>電算運用管理業務</td> <td>北部学校給食共同調理場運営事業</td> </tr> </table>							電算運用管理業務	北部学校給食共同調理場運営事業							
電算運用管理業務	北部学校給食共同調理場運営事業														

指定管理者制度導入と制度の適正な運用

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。

指定管理者制度導入を決定している施設

- ・ 20 年度・・・こども未来館
- ・ 21 年度・・・市民センター、牟呂地域福祉センター、障害者福祉会館

新規開設のため、当初計画には位置付けがなかった施設

取組内容	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度
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			
(指定管理者制度導入(斎場はじめ 52 施設))		→				

取組内容の 2 段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。

【見直しの考え方】

市民サービスの向上と経費の節減が図られる管理形態の検討や他都市の類似施設の導入状況等からの検討を踏まえ、19 年度以降に導入を予定していた 47 施設(導入済の 5 施設を除く。)について、次のように整理する。

(1) 引き続き指定管理者制度の導入を検討する施設 (39 施設)

交通児童館、市営住宅 (28)、特定公共賃貸住宅、視聴覚教育センター、青少年センター・中央青年の家・児童文化センター、図書館、美術博物館、二川宿本陣資料館、自然史博物館、地下資源館
--

(2) 当面は指定管理者制度を導入しない施設 (4 施設)

施設名	導入しない理由
総合老人ホームつつじ荘、野外教育センター、少年自然の家、斎場	施設が提供するサービスの専門性や利用の公平性の確保等のため、市が主体的に施設運営に関与する必要がある又は現時点では民間企業等の参入が見込めない。

(3) 直営により管理運営する施設 (4 施設)

施設名	導入しない理由
都市公園・多目的広場 (2)・賀茂しょうぶ園	指定管理者の業務範囲や業務量が限られ導入効果が見込めない。

取組項目	2 - P F I手法の適切な活用					継続
前半3年間の実績						
各事業の実施状況等						
区分	実施状況(19年度)				財政負担額の削減効果	
資源化センター余熱利用施設整備・運営事業	運営開始(10月)				約45%	
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	民間事業者選定(10月) 事業契約締結(12月)				約14.1%	
北部学校給食共同調理場整備・運営事業	実施方針公表(10月) 特定事業選定(12月)					
芸術文化交流施設整備等事業	導入可能性調査					
後半3年間の取組内容						
<p>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、P F I基本指針に基づき積極的にP F I事業の導入を図っていく。</p> <p>P F I：公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営等に民間の資金や経営能力、技術的能力を活用することにより、効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図る手法</p>						
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
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		実施方針公表等	選定	→		
北部学校給食共同調理場整備・運営事業		導入可能性調査	実施方針公表等	→		
芸術文化交流施設整備等事業			導入可能性調査	実施方針公表等	→	
南地域図書館(仮称)整備事業			導入可能性調査	施設運営方法等検討		実施方針公表等

取組項目	2 - 地方公営企業の経営健全化（市民病院）					継続・見直し
前半3年間の実績	<p>中期経営計画の策定・公表（18年3月）、組織改革（17年度の医療安全管理室設置、18年度の外来治療センター設置）、事務事業の見直し（間接部門の委託化）、女性相談室の設置（17年度）など、当初計画どおりの進捗を図った。</p> <p>医師、看護師等医療スタッフの充実により診療体制の整備に努め、医療安全の推進と患者サービスの向上を図った。</p>					
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22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 （中期経営計画の策定、公表）	策定 公表			策定 見直し 公表	点検 評価 公表	→
医療技術の高度化に対応する診療体制の確立	実施	→				
安全安心な医療体制の確立	実施	→				
病棟助手業務ほか1業務の見直し （病棟助手業務ほか3業務の見直し）	検討・実施	→				
取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						
定員管理の目標数値（市民病院分）						
プラン策定時 （H17.4.1）	H20.4.1 目標	H23.4.1 目標				
		当初	改訂版			
948人	948人（±0）	948人（±0）	1,138人（+190）			
	H20.4.1 実績					
	991人（+43）					

取組項目	2 - 地方公営企業の経営健全化（上下水道局）					継続・見直し												
前半3年間の実績	<p>中期経営計画の策定・公表（18年3月）組織改革（18年度の下水道整備課、19年度の管路保全課）民間委託を含めた事務事業の見直しの各項目について計画どおり実施した。</p> <p>定員管理については、処理場・浄水場などの業務執行体制の見直しを行い、再任用職員を的確に活用することなどにより、計画を上回る減員を行った。</p>																	
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>民間委託を含めた事務事業の見直し</p> <p>下水道施設の維持管理体制の見直し</p> <p>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。</p> <p>浄水場の維持管理体制の見直し</p> <p>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。</p>																	
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度												
中期経営計画の見直し （中期経営計画の策定、公表）	策定 公表			見直し 公表		評価 公表												
下水道施設の維持管理体制の見直し	検討・実施																	
浄水場の維持管理体制の見直し	検討・実施																	
<p>取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。</p> <p>定員管理の目標数値（上下水道局分）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">プラン策定時 （H17.4.1）</th> <th rowspan="2">H20.4.1 目標</th> <th colspan="2">H23.4.1 目標</th> </tr> <tr> <th>当初</th> <th>改訂版</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">218人</td> <td style="text-align: center;">211人（7）</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">211人（7）</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">201人（17）</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">H20.4.1 実績</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">204人（14）</td> </tr> </tbody> </table> <p>職員数には、企業管理者1人を含む。</p>							プラン策定時 （H17.4.1）	H20.4.1 目標	H23.4.1 目標		当初	改訂版	218人	211人（7）	211人（7）	201人（17）	H20.4.1 実績	204人（14）
プラン策定時 （H17.4.1）	H20.4.1 目標	H23.4.1 目標																
		当初	改訂版															
218人	211人（7）	211人（7）	201人（17）															
	H20.4.1 実績																	
	204人（14）																	

取組項目	2 - 第三セクターの見直し					継続	
前半3年間の実績	<p>各団体においては、見直しに関する説明会及びヒアリング内容等を踏まえ、課題、見直しに向けた取組について整理を行い、これに基づき職員数、各種手当等の見直しを実施した。</p> <p>現状、多くの団体において事業規模、組織の見直しをはじめ財務体制の強化等の課題を抱えている。これら課題の解決と効率的で効果的な経営体制の確立に向け、今後も設立主体である市（所管課）とともに計画的な見直しを図る必要がある。</p>						
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>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。</p>						
	取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施		一部実施	→	実施	→	→

取組項目	2 - 事務事業の見直し、補助金等の整理合理化					継続												
前半3年間の実績	<p>行政評価と部局別枠配分方式の活用により、着実に経済的効果をあげるとともに、庁内分権の推進が図られた。</p> <p>事務事業の見直しと補助金等の整理合理化</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>事務事業の見直し</th> <th>補助金等の整理合理化</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td>474,044 千円</td> <td>192,201 千円</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>620,270 千円</td> <td>139,053 千円</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>567,657 千円</td> <td>132,706 千円</td> </tr> </tbody> </table>						区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化	17年度	474,044 千円	192,201 千円	18年度	620,270 千円	139,053 千円	19年度	567,657 千円	132,706 千円
区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化																
17年度	474,044 千円	192,201 千円																
18年度	620,270 千円	139,053 千円																
19年度	567,657 千円	132,706 千円																
後半3年間の取組内容	<p>後半3年間においても、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。</p>																	
	取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度											
	事務事業の見直し	実施																
	補助金等の整理合理化	実施																

取組項目	2 - 公共工事の適切な執行					継続・新規						
前半3年間の実績												
<p>18年に策定した公共工事コスト縮減対策に関する「豊橋市行動計画」により、研修を通しコスト意識の啓発を図った。</p> <p>時宜に適した入札・契約制度にするため、一般競争入札の対象拡大（19・20年度）、電子入札をはじめとする電子調達システムの導入（19年度）、総合評価落札方式の試行（19年度）などを行うとともに、各種要綱等の制定・改正を行った。</p> <p>新工事成績評定の導入</p> <table border="1"> <tr> <td>17年度</td> <td>18年度</td> <td>19年度</td> </tr> <tr> <td>試行</td> <td>593件</td> <td>619件</td> </tr> </table>							17年度	18年度	19年度	試行	593件	619件
17年度	18年度	19年度										
試行	593件	619件										
後半3年間の取組内容												
<p>公共工事におけるコスト縮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。</p> <p>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。</p>												
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度						
コスト意識啓発等の研修 (意識啓発の研修)	実施											
工事成績評定の導入	試行	実施										
工事成績評定結果を導入した契約制度の見直し		一部実施	実施									
総合評価落札方式の導入(新)			試行									
取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。												

取組項目	2 - 電子自治体の推進		継続															
前半3年間の実績		<p>行政情報系システムの開発・稼働（18年度）に伴い、全庁的な事務処理時間の短縮、事務処理の効率化が図られた。</p> <p>共同開発事業の活用（17年度）により、開発の人的、経費的な負担の軽減が図られ、申請・届出など行政手続の簡素化、効率化による市民サービスの向上に寄与できた。</p> <p>システム稼働状況</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>行政情報</th> <th>住民情報系</th> <th>共同開発事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18年度</td> <td>財務会計・庶務管理</td> <td>戸籍事務</td> <td>施設予約（屋外スポーツ施設）</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>文書管理・電子決裁</td> <td>—————</td> <td>施設予約（屋内スポーツ施設） 電子調達（工事入札）</td> </tr> </tbody> </table>					区分	行政情報	住民情報系	共同開発事業	18年度	財務会計・庶務管理	戸籍事務	施設予約（屋外スポーツ施設）	19年度	文書管理・電子決裁	—————	施設予約（屋内スポーツ施設） 電子調達（工事入札）
区分	行政情報	住民情報系	共同開発事業															
18年度	財務会計・庶務管理	戸籍事務	施設予約（屋外スポーツ施設）															
19年度	文書管理・電子決裁	—————	施設予約（屋内スポーツ施設） 電子調達（工事入札）															
後半3年間の取組内容		<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>																
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度											
住民情報系	税総合オンラインシステム	開発 —————→			実施 —————→													
	戸籍事務電算化	開発 —————→		実施 —————→														
共同開発事業	施設予約システム （スポーツ・文化施設等対象を順次拡大）	開発 —————→	段階的	に実施 —————→														
	電子調達システム （工事・物品等対象を順次拡大）	開発 —————→		段階的	に実施 —————→													

取組項目	2 - 自主財源の確保					継続																		
前半3年間の実績																								
<p>夜間電話、休日訪問に加え、19年度からインターネット公売や休日臨時窓口の開設を行い、市税収入率の向上対策を図った。</p> <p>市税収入率</p> <table border="1"> <tr> <th>17年度</th> <th>18年度</th> <th>19年度</th> </tr> <tr> <td>92.1%</td> <td>92.7%</td> <td>92.9%</td> </tr> </table> <p>受益と負担の適正化を考慮し、使用料の見直しを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・17年度・・・廃棄物処理施設等投入料金の改定（18年4月から） ・19年度・・・豊橋高等学校、家政高等専修学校、看護専門学校の授業料、入学検定手数料等の改定（入学検定手数料は20年4月、授業料は21年4月から） <p>未利用地の売却について入札を実施し、価格の競争性を持たせた。</p> <p>未利用地の売却実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>件数</th> <th>経済的効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td>21</td> <td>415,122千円</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>15</td> <td>152,970千円</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>29</td> <td>246,496千円</td> </tr> </tbody> </table>							17年度	18年度	19年度	92.1%	92.7%	92.9%	区分	件数	経済的効果	17年度	21	415,122千円	18年度	15	152,970千円	19年度	29	246,496千円
17年度	18年度	19年度																						
92.1%	92.7%	92.9%																						
区分	件数	経済的効果																						
17年度	21	415,122千円																						
18年度	15	152,970千円																						
19年度	29	246,496千円																						
後半3年間の取組内容																								
<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現年度未収額の削減のために市税コールセンターの設置（20年7月本稼動） ・滞納繰越分への納税指導の重点化（20年度） ・納付及び納税相談のための休日臨時窓口の拡大（年1回 20年度から年3回） ・納付窓口の拡大のためコンビニ収納の開始（20年度） <p>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。</p> <p>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。</p>																								
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																	
市税の収入率向上対策		実施	→	→	→	→	→																	
使用料・手数料の抜本的見直し（受益と負担の適正化）				一部実施	→	→	→																	
市有財産の有効活用（未利用地の売却等）		実施	→	→	→	→	→																	
市税収入率の目標値																								
プラン策定 （16年度）		22年度目標																						
		当初	改訂版																					
92.0%		93%	93%																					

3. 市民とのパートナーシップの確立

取組項目	3 - 公正の確保と透明性の向上					継続						
前半3年間の実績	<p>パブリックコメント、包括外部監査結果の取組状況の公表については、計画どおり実施しているが、パブリックコメントについて寄せられる意見が少ないため、より一層の周知を図るとともに、案件公表時、平易で理解しやすい資料の提供ができるよう努める必要がある。</p> <p>パブリックコメント公表案件</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>17年度</th> <th>18年度</th> <th>19年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10件</td> <td>10件</td> <td>7件</td> </tr> </tbody> </table>						17年度	18年度	19年度	10件	10件	7件
17年度	18年度	19年度										
10件	10件	7件										
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <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。</p>											
	取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度					
	パブリックコメントによる市民意見の活用	実施										
	包括外部監査結果への取組状況の公表	実施										
<p>パブリックコメント：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民生活に広く影響を及ぼす市政の基本的な計画や条例等を立案するとき、市民意見を考慮し、最終的な意思決定をすることで、市政への市民参加の機会を拡大し、市民との協働による市政を推進する。 ・事前に広報等で実施について周知し、郵便、FAX、メールなどで意見を募集 <p>包括外部監査：市の組織に属さない外部の専門的な知識を有する者（外部監査人）がテーマを決めて監査を行い、市が監査結果の報告書の提出を受けるもの</p>												

取組項目	3 - 市民ニーズの把握		継続・新規																			
前半3年間の実績		<p>ホームページは、複数の検索方法が整備されたことによりアクセス件数が増加した。 市民意識調査回収率向上の取組を実施した結果、回収率は向上したが、満足できるマーケティング（市場調査）力の強化がなされたとは言えない。</p> <p>市民意見の把握</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>ホームページアクセス件数</th> <th>市民意識調査回収率</th> <th>市民のメールアドレス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td>587,771件</td> <td>36.6%</td> <td>638件</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>705,715件</td> <td>38.8%</td> <td>556件</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>1,477,764件</td> <td>40.1%</td> <td>681件</td> </tr> </tbody> </table>					区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス	17年度	587,771件	36.6%	638件	18年度	705,715件	38.8%	556件	19年度	1,477,764件	40.1%	681件
区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス																			
17年度	587,771件	36.6%	638件																			
18年度	705,715件	38.8%	556件																			
19年度	1,477,764件	40.1%	681件																			
後半3年間の取組内容		<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>																				
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度															
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																				
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																				
広聴システム機能の充実（新）					検討・実施																	

取組項目	3 - 市民協働の推進	継続・見直し・新規								
前半3年間の実績	<p>市制施行100周年記念事業では、その基本理念「パートナーシップによる協働」を市民に向け高らかに発信でき大きな成功を収めた。</p> <p>市民協働推進条例の施行(19年4月)市民協働事業提案募集制度の創設など当初計画した取組について概ね順調に実施できた。</p> <p>市民協働事業提案募集(19年度)</p> <table border="1"> <tr> <td>ええじゃないか豊橋～輪になって語ろう・みんなで学ぼう</td> </tr> <tr> <td>「就労支援教室 インターナショナル・ジョブトレーニング基礎授業」</td> </tr> <tr> <td>不登校、引きこもり、ニートの青少年の自立支援</td> </tr> <tr> <td>岩屋緑地の総合的な利用促進事業</td> </tr> <tr> <td>親子で食育を学ぼう</td> </tr> </table>					ええじゃないか豊橋～輪になって語ろう・みんなで学ぼう	「就労支援教室 インターナショナル・ジョブトレーニング基礎授業」	不登校、引きこもり、ニートの青少年の自立支援	岩屋緑地の総合的な利用促進事業	親子で食育を学ぼう
ええじゃないか豊橋～輪になって語ろう・みんなで学ぼう										
「就労支援教室 インターナショナル・ジョブトレーニング基礎授業」										
不登校、引きこもり、ニートの青少年の自立支援										
岩屋緑地の総合的な利用促進事業										
親子で食育を学ぼう										
後半3年間の取組内容	<p>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。</p> <p>「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。</p> <p>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。</p>									
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度				
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 (コミュニティ主体のまちづくりの方策、仕組みを 検討するため、まちづくりモデル地区を設置)				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(新)				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(新)				検討・実施	→					
取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。										

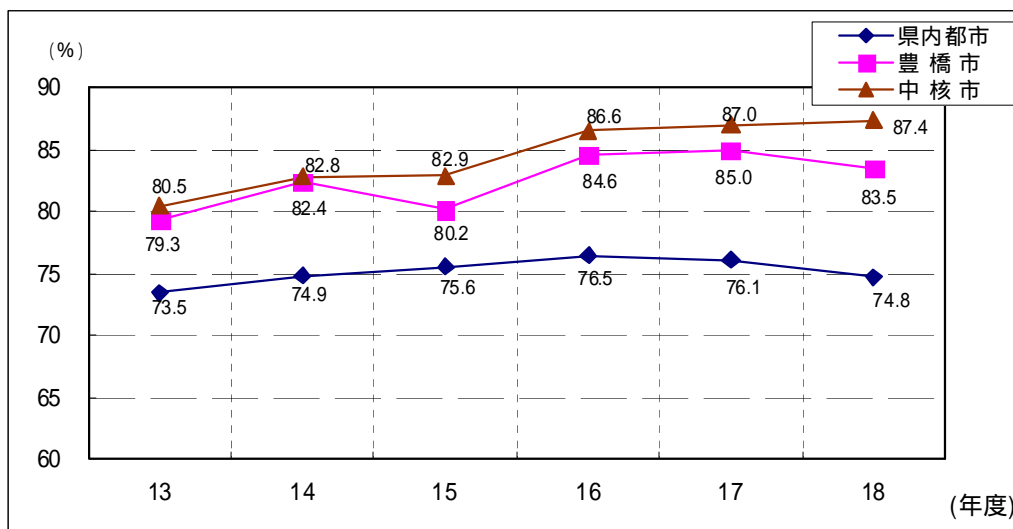
参 考 資 料

- 1 財政状況の推移について
 - (1) 経常収支比率
 - (2) 実質公債費比率
 - (3) 自主財源比率
 - (4) 市税収入率

- 2 職員数の状況について
 - (1) 過去5年間の職員数推移
 - (2) 現在の職員数
 - 類似団体との比較
 - 人口(市民)との比較
 - 年次別定年退職者数
 - 職員の年齢構成

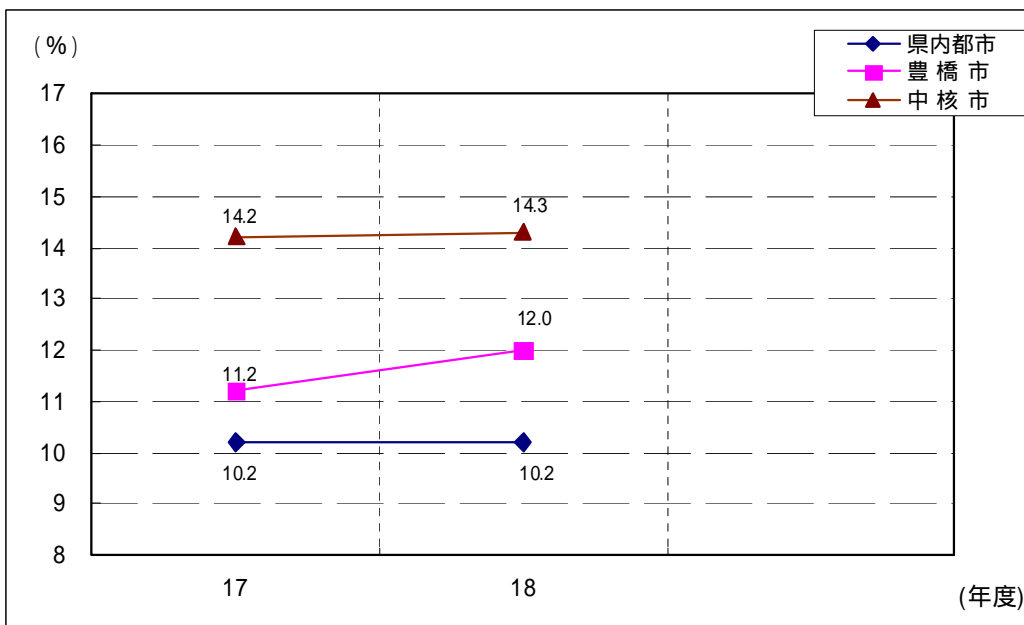
1 財政状況の推移について

(1) 経常収支比率



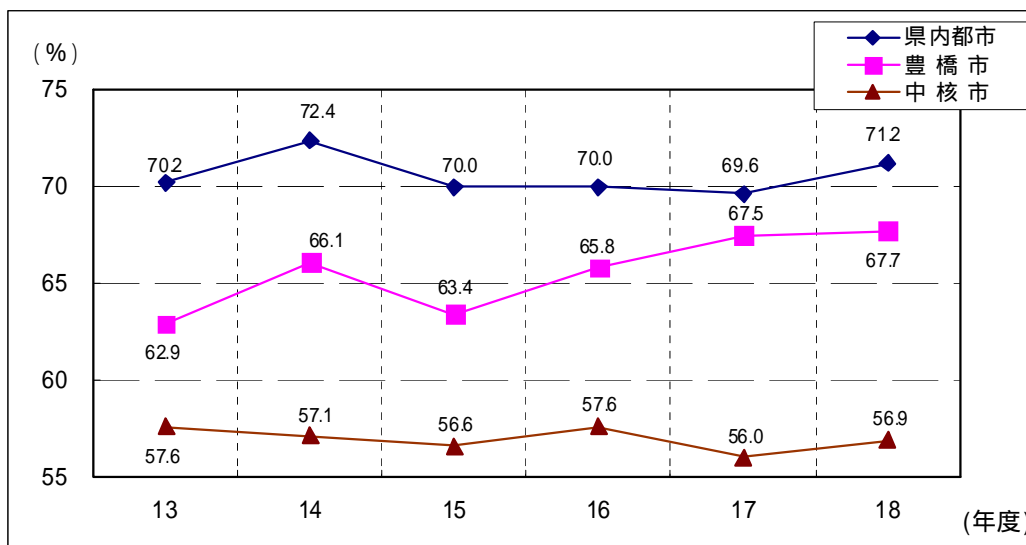
平成16年度以降は、交付税改革による地方交付税の大幅な減少により、大きく上昇し、その後も扶助費や繰出金の増などにより、高い水準となっています。

(2) 実質公債費比率



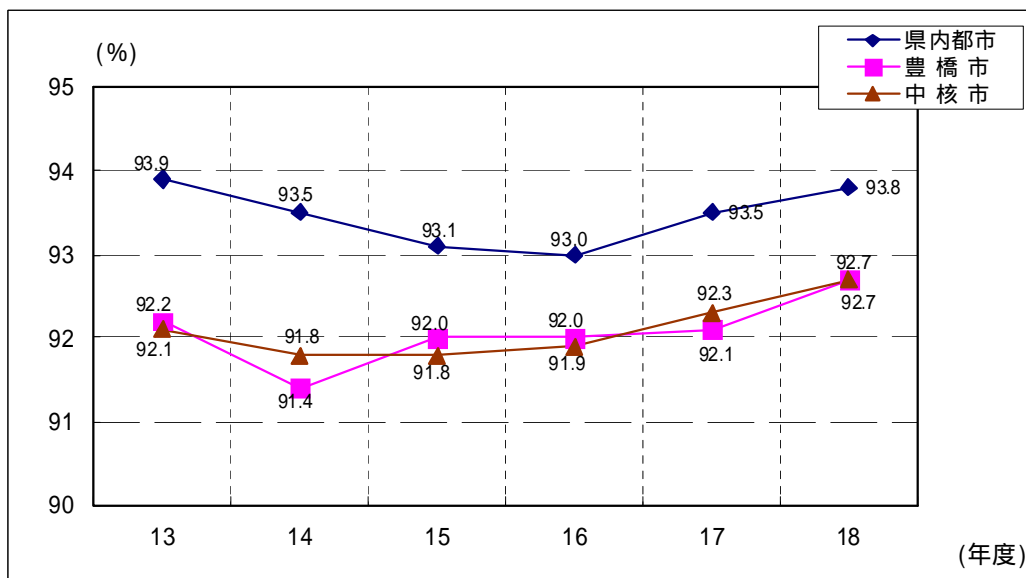
平成18年度から設けられた指標ですが、20年度の地方財政健全化法施行により算定方法が一部見直されています。公債費については、計画的な借入れや利率見直しなど抑制に努めています。

(3) 自主財源比率



減税の廃止や税源移譲などによる自主財源の増加のほか、市有財産の売却など自主財源確保に努めたことにより上昇しています。

(4) 市税収入率



景気の低迷などにより減少傾向が続いていましたが、収入率向上対策の取組により上昇しています。

2 職員数の状況について

(1) 過去5年間の職員数推移

各年4月1日現在 (単位:人)

区分	H15	H16	H17	H18	H19	H20
一般行政職	1,716	1,706	1,687	1,662	1,647	1,646
技能労務職	636	617	598	566	544	520
医療職	860	885	882	883	890	935
消防職	327	330	327	326	326	330
県派遣職員等	9	10	9	9	7	6
計	3,548	3,548	3,503	3,446	3,414	3,437

「県派遣職員等」には、企業管理者1名と愛知県からの派遣職員を計上しています。

派遣職員は、保健所業務、防犯対策、廃棄物対策等を推進するため、県や県警から派遣されています。

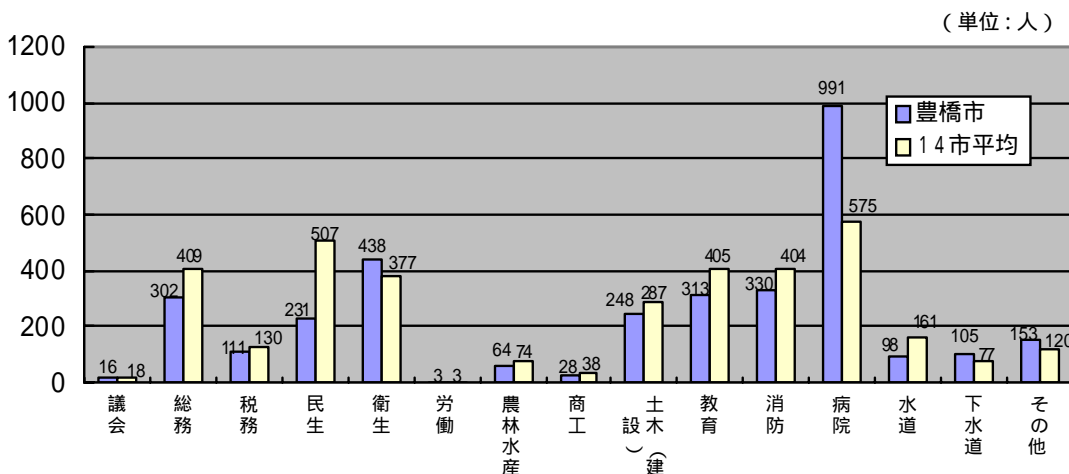
安全・安心のまちづくりの推進を担う医療職・消防職の充実を図る一方で、一般行政職・技能労務職については、より効果的・効率的な執行体制に向け積極的な取組を進めることにより、5年間で111人の減員を図りました。

(2) 現在の職員数

平成20年4月1日現在の職員数については、以下のとおりですが、他市等との比較を分かりやすくするために定員管理調査の区分に基づき、比較表示しています。

類似団体との比較

類似団体...産業構造や人口規模が本市と類似している団体。本市に類似している団体として14市(豊橋市・郡山市・長野市・旭川市・いわき市・岐阜市・岡崎市・豊田市・高槻市・奈良市・和歌山市・福山市・高松市・長崎市)の平均数値を算出し比較しています。また、平均数値を算出する値として、該当部門が存在する団体数で割り返した修正値を用いています。



全体としては、類似団体と比べ154人少ない状況です。類似団体14市の中には市町村合併により職員数が増加した団体もあり、平成17年と比較してさらに51人少ない状況となっています。また、全国でも有数の規模である病院については医療体制の充実を図るため職員を増員しており、病院部門を除く職員数で類似団体と比較すると570人少ない状況です。

人口(市民)との比較

人口(市民)に対する職員数の目安となる指数として、「職員1人あたりの人口」と「人口1,000人あたりの職員数」について、本市と類似団体14市を比較すると下表のとおりです。なお、ここでは、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防部門及び病院部門を除いた職員数で比較を行っています。

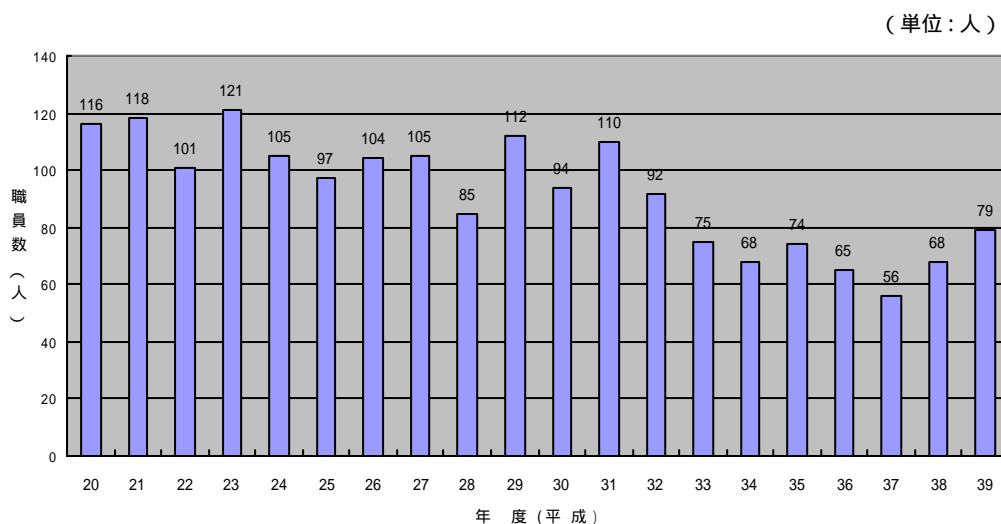
区 分	豊橋市	14市平均
人 口 (A)	363,943人	386,327人
消防・病院部門を除いた職員数 (B)	2,110人	2,794人
職員1人あたりの人口 (A) / (B)	172.5人	138.3人
人口1,000人あたりの職員数	5.8人	7.2人

平成17年と比較すると、本市、類似団体14市平均ともに人口は増加していますが、職員数は減少しています。本市は14市と比べ依然として2割程度少ない状況であり、効率的な行政運営に努めています。

なお、総務省のまとめでは、平成19年4月1日現在の人口1万人当たりの一般行政部門職員数は、全国35中核市のうち3番目に少ないという結果が発表されています。

年次別定年退職者数

次のグラフは、平成20年4月1日現在の職員の今後20年間にわたる各年度の定年退職者数を示したものです。

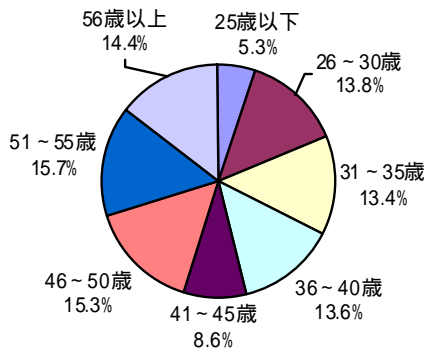


「団塊世代」の職員が退職を迎えており、経営改革プランの期間である平成22年度末までに335人も職員が定年退職し、その後平成32年度までの間、毎年100人前後が定年を迎えることとなります。

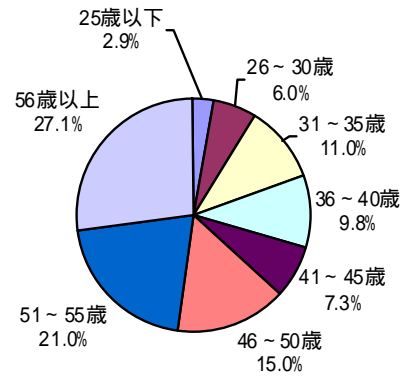
職員の年齢構成

次のグラフは、平成20年4月1日現在の主な職種別の年齢構成を示したものです。

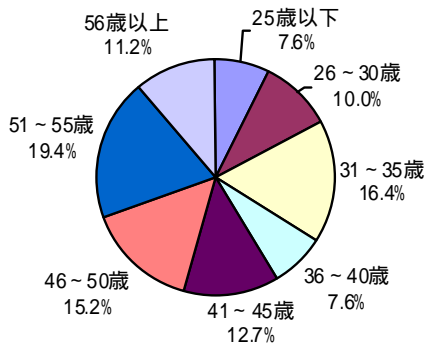
年齢構成(一般行政職)



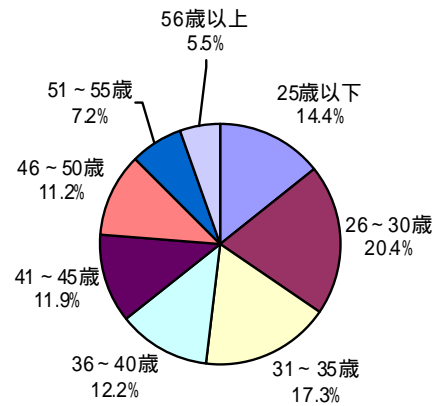
年齢構成(技能労務職)



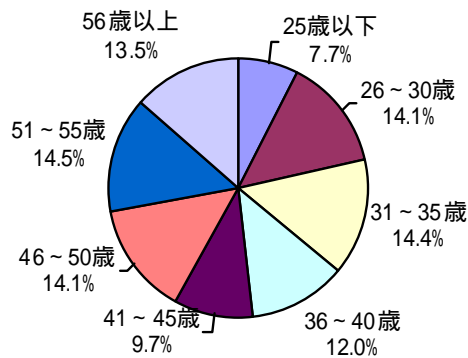
年齢構成(消防職)



年齢構成(医療職)



年齢構成(全体)



全体的には、比較的バランスのとれた年齢構成となっていますが、職種別に見ると技能労務職は51歳以上が48.1%、41歳以上が70.4%を占めています。平成17年と比較してわずかですが若年化しているものの、今後10年間で約半数近くの職員が、20年間では約4分の3近くの職員が定年退職を迎える状況は変わっていません。一般行政職と消防職についても、平成17年と比較し若年化していますが、両職種とも41歳以上が約5割以上を占めています。また、医療職については、他の職種と比べ新陳代謝が激しいことから、現在35歳以下の職員が5割を超えています。

豊橋市経営改革プラン（改訂版）

平成 20 年 11 月

豊橋市総務部行政課

電 話 / 0532-51-2024

F A X / 0532-56-0789

E-mail / gyosei@city.toyohashi.lg.jp