

豊橋市における  
行財政改革への意見書

令和2年11月19日  
豊橋市行財政改革懇談会



# 行財政改革懇談会の意見

## 1 意見書提出にあたって

本格的な人口減少社会を迎え、厳しい財政状況が続くなかで、将来にわたって持続可能な行財政運営の基盤の確立のために、これまで以上の行財政改革が求められている。また、終息が見えない新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行のなかで、豊橋市を取り巻く環境は、さらに不確実性を増しており、感染症対策の徹底と社会経済活動の維持の両立が求められる厳しい状況下にある。

この状況に対応するため、豊橋市では、大規模かつ迅速な予算措置を行い、感染拡大防止や雇用維持・事業継続を目的とした補助制度の創設など、市を挙げた対策に取り組んでおり、これら一連の対応は評価できるものであるが、財政調整基金の取崩しや、今後減収が見込まれる市税収入等の歳入への影響については、市の行財政運営の基盤を揺るがすおそれもあり、引き続き注視していく必要がある。

とりわけ、現在の厳しい行財政の状況の下で、行政に対する市民からの期待に十分に応えてゆくためには、今般の社会や価値観の急激な変化に合わせ、新しい生活様式の普及を、感染症対策のみならず、テレワーク促進や行政デジタル化にまでつなげていく契機とすることや、東京一極集中から地方回帰への動きを後押しすることなど、ニューノーマル社会の構築が豊橋市でも期待される。

加えて、この予測困難な時代の転換期にあっても、「豊橋らしさ」を失わないために、豊橋の強みを認識した上での俯瞰的な議論が重要である。厳しい財政状況が続くなかではあるが、量的な削減に拘るあまり、市民活動が萎縮することがないよう、子どもや若者が将来への希望を持てるまちを目指す観点からも、新たな行財政の変革が求められている。

本懇談会は、以上のような認識に立ち、新たな行財政改革プランの策定にあたり、それぞれの立場や視点から、幅広く意見を提供するために設置されたものである。今後、わたしたちの意見が、新たに策定される行財政改革プランに活かされ、速やかに実施されることを期待するものである。

## 2 行財政改革全般について

### ○行財政改革の見える化について

平成27年度の本懇談会意見書でも述べた行政体制や公共施設・インフラのあり方などの基本的な課題や方向性は、現在もほぼ変わっていない。振り返ると、豊

橋市では、平成8年度の行政改革大綱から現行の行財政改革プラン2016まで、長きにわたり行財政改革に取り組んでいるところであるが、行政サービスを提供する側の視点から見た行財政改革は、市民感覚からすると、その効果が実感しにくいことは否めない。

今後は、行財政改革にあたり、一層の市民の理解・協力を得るため、広報と広聴が、それぞれ一方通行にならないよう、より双方向性を高める取組を進めるべきである。

#### ○適切な指標や目標の設定について

加えて、現行の行財政改革プランは、定性的又は定量的な目標設定の取組を組み合わせて進捗を評価しているが、行財政改革の現状や進捗度合いが端的に分かるとは言い難い面がある。そこで、目標に対する成果・達成度を明確にするとともに、評価結果を次なる取組や予算等に連動させるPDCAサイクルを円滑に行えるよう、適切な指標や目標の設定を検討する必要がある。

### 3 重点取組項目について

#### ○財政運営について

豊橋市の財政状況は、社会保障経費の増加や公共施設・インフラの老朽化対策、さらにはコロナ禍への対応などにより、今後も厳しい状況が続く見込みであることから、事業の選択と重点化等による財政構造の転換を図るなかで、中期財政見通し、行財政改革プラン、総合計画等をしっかりと連動させて、財政の健全性を担保する仕組みが求められる。

そして、安定した財源を確保するため、引き続き産業振興等による税源涵養を図るほか、財政基盤の強化に向け具体的で実効性のある新たな取組を検討し、実施する必要がある。

また、財政調整基金の残高については、中核市平均と比較しても、低い水準にとどまっていることから、コロナ禍での対応を踏まえ、将来の緊急事態においても躊躇なく必要な対策が実施できるよう、一定額以上の基金残高を確保する必要がある。

#### ○公共施設・インフラのあり方について

既に前回の本懇談会の意見書で、公共施設は「市の財政に見合った適正規模・最適配置を目指すべき」、インフラは「統合や廃止の必要性を検討し、できることから実行することを強く望む」、特に小中学校については「統廃合を含めた学校の最適配置を検討すべき」と示している。

この難題に対して、市民との対話を続けるなかで、計画策定で終わることなく、統廃合や利活用などの課題解消に向けて、一步踏み出して実行すべきである。

#### ○組織機構改革について

組織機構改革においては、複雑多様化する行政課題や市民ニーズに適応できる行政体制が求められるなかで、スクラップ&ビルドの原則と平仄<sup>ひょうそく</sup>を合わせながら、継続的な検証と見直しを行うとともに、縦割り解消となるよう組織機構改革の目的や効果等を、職員に理解させ、浸透させることが求められる。

#### ○人材活用や広域連携について

人材をコストではなく資産と考え、職員の能力を高める人材育成を行いながら、職員の年齢構成上でのボリュームゾーンにも配慮した適切な対応が求められる。また、東三河において、監査の広域化など、事務の共同処理等の充実に図るとともに、高度専門的な知識経験を有する人材を広域で活用することなどの検討を進める必要がある。

#### ○ポストコロナを見据えた対応について

新型コロナウイルス感染症への対応においては、単にAI・RPAなどのICTの導入によって事務の一部を自動化するだけではなく、対面・書面・押印などの業務フロー全体でのボトルネックを解消すべく、現行事務を抜本的に見直すことが求められている。

さらに、新しい技術の普及により、行政サービスの利用者ニーズも変化することが考えられることから、ポストコロナの行政サービスのあり方を見据えた取組も検討する必要がある。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、住民サービスの利便性の向上にとどまらず、新しい価値の創造に取り組むことが求められるほか、今回の危機を契機に、テレワークをはじめ、勤務地や勤務時間の弾力化を図るなど、働き方そのものを見直すことも必要である。

#### ○市民の協力を得て実現される行財政改革について

行財政改革の取組を実施するにあたっては、市民の理解・協力とともに、市民との協働が欠かせない。厳しい財政状況のなかで、事業の見直しなどで市民にとっても少なからず影響があるため、本市の行財政改革の取組に対して、将来を担う子どもや若者などのより広い層の市民が、一層の関心を持ち、自分事として行動できるよう、行政からの分かりやすい情報提供や説明が求められる。

## 豊橋市行財政改革懇談会開催経過

- 第1回 令和2年 7月17日
- ・懇談会の趣旨等について
  - ・これまでの行財政改革の取組と本市の状況について
  - ・新たな行財政改革プランの方向性について
- 第2回 令和2年 9月24日
- ・新たな行財政改革プランの取組項目について
- 第3回 令和2年10月22日
- ・意見書（案）について
  - ・新たな行財政改革プランの指標について
- 第4回 令和2年11月19日
- ・意見書の提出

# 豊橋市行財政改革懇談会

会 長	石 原 俊 彦
副会長	入 江 容 子
委 員	市 川 周 一
委 員	岩 城 弘 和
委 員	江 坂 雅 世
委 員	川 本 恭 久
委 員	西 郷 鎮 廣
委 員	酒 井 大 策
委 員	塩 瀬 真 美
委 員	高 津 由 久