

総務委員会資料
豊橋市行財政改革プラン2021-2025
(案)

令和3年1月27日
総務部行政課
財務部財政課

目 次

1	策定の趣旨	3
2	本市を取り巻く状況と課題	4
3	プランの位置付けと体系	13
4	プランの目的と目指す姿	14
5	推進体制	15
6	財政運営	16
7	行政運営	19
8	施策別取組	23

【附属資料】

■	豊橋市における行財政改革への意見書	45
■	豊橋市行財政改革懇談会設置要綱	49
■	豊橋市行財政改革推進本部設置要綱	50
■	行財政改革プラン2016の取組状況	52

1 策定の趣旨

本市では、平成8年度に「行政改革大綱」を策定して以来、行政の効率化と財政の健全化を目的として、不断の行財政改革に取り組んできました。平成28年度からは、令和2年度までの5年間を計画期間とする「行財政改革プラン2016」に基づき、「多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力」の向上」を目的とした行財政改革を進めています。

しかし、本市を取り巻く外部環境は、より厳しさを増しています。特に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行に伴い、社会全体が大きく変容しています。

こうした状況下において、これまでどおりの行政サービスを維持しながらも、新しい時代の変化に対応した人づくりやまちづくりを進めるためには、現場主義で市民生活の実態を把握した上で、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。

そこで、将来に向け「豊橋市第6次総合計画（以下「第6次総合計画」）」の推進を下支えし、本市の今後の行財政改革の方針と具体的な取組を示すものとして「豊橋市行財政改革プラン2021-2025」を策定します。

2 本市を取り巻く状況と課題

(1) 財政状況

【財政状況の推移】

本市では、リーマンショック後の雇用、所得環境の改善に伴う景気回復を背景に平成 27 年度以降の市税収入は増加傾向にあり、令和元年度決算では市税収入が過去最高の 663 億円となるなど、歳入は堅調な伸びを見せています《図 1》。

歳出は、扶助費の増加や公共施設及びインフラの整備等の未来に向けた積極的な投資により平成 27 年度以降増加傾向にあり、令和元年度決算では 1,284 億円となりました《図 2》。

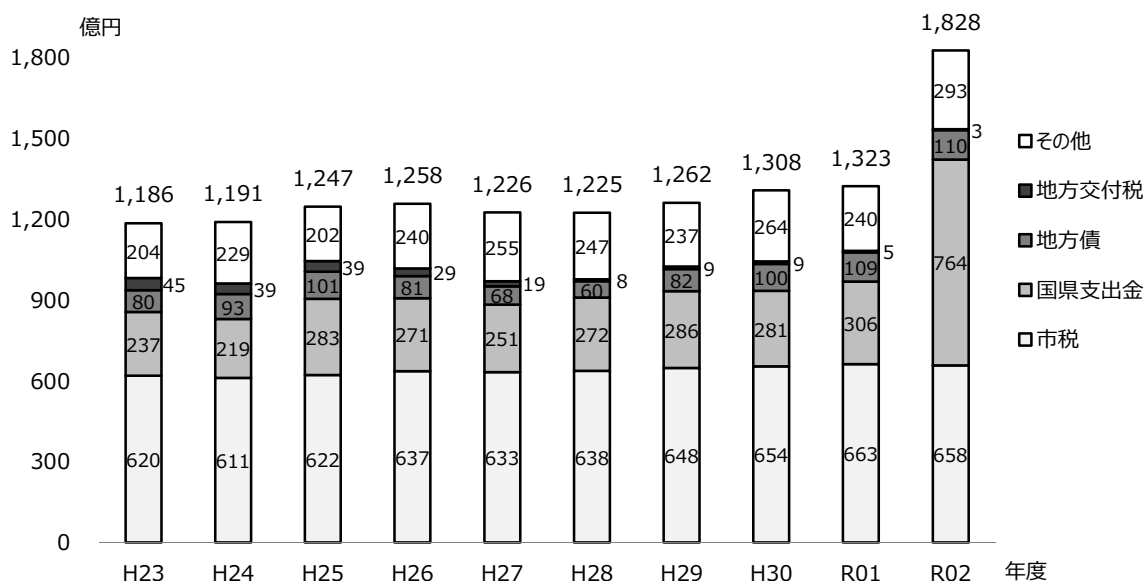
また、令和 2 年度予算では、新型コロナウイルス感染症対策に係る補正予算（特別定額給付金給付事業約 378 億円、小中学校コンピュータ活用事業約 20 億円等）の計上により、歳入歳出ともに過去最大の規模となる見込みです。

そのような中で、本市の財政状況を令和元年度決算ベースで他の中核市と比較すると、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率」は、中核市平均 93.1%に対し、本市は 88.5%と低くなっています《図 3》。また、市の借金である「地方債」の市民一人当たりの現在高は、中核市平均 39 万 5 千円に対し、本市は 26 万 5 千円と少ない状況です《図 4》。

以上の比較では、本市の財政状況が、概ね良好であることを示していますが、一方で市の貯金である「基金」の市民一人当たりの残高は、令和元年度時点の中核市 58 市中 55 位となっています。また、財政調整基金についても低い水準にとどまっていることから急激な社会情勢の変化へ対応するための備えが十分でないことがわかります。更に、令和 2 年度には新型コロナウイルス感染症対策を行うため財政調整基金を取り崩しており、安定した財政運営を図るために、財政調整基金残高を確保することが、大きな課題となっています《図 4》。

《図1》

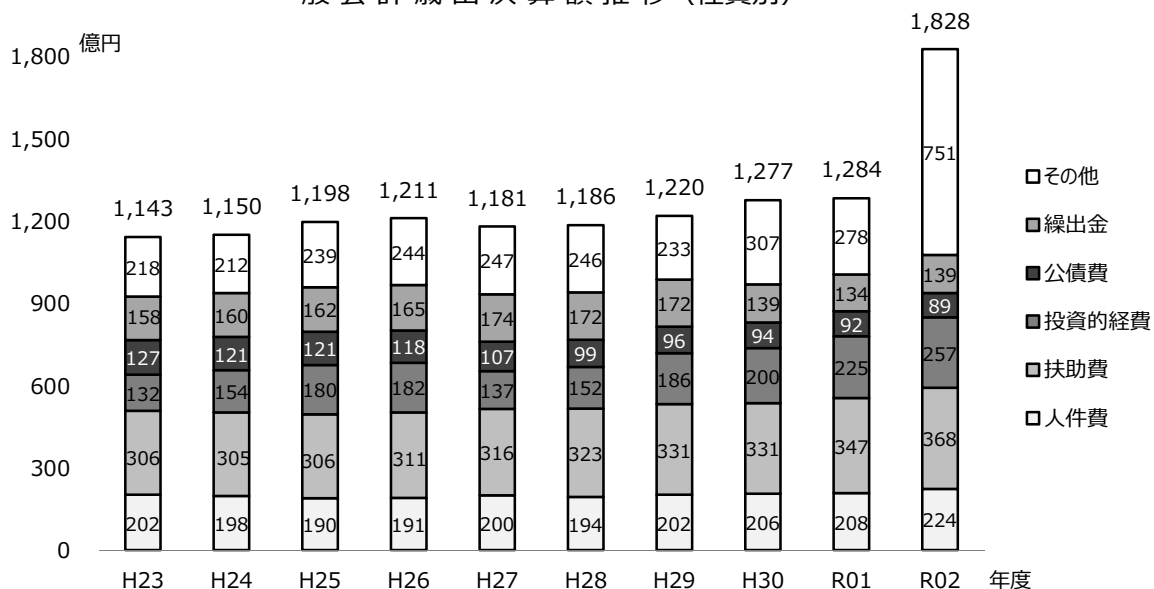
一般会計歳入決算額推移



※R02年度は現計予算（12月補正後、繰越含む）

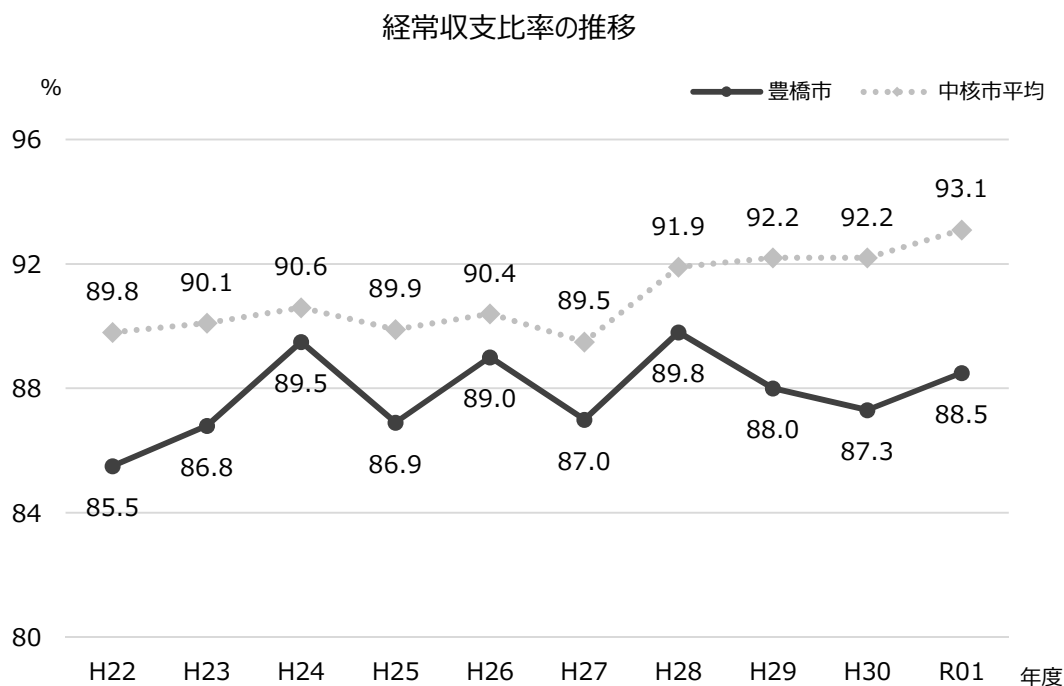
《図2》

一般会計歳出決算額推移（性質別）



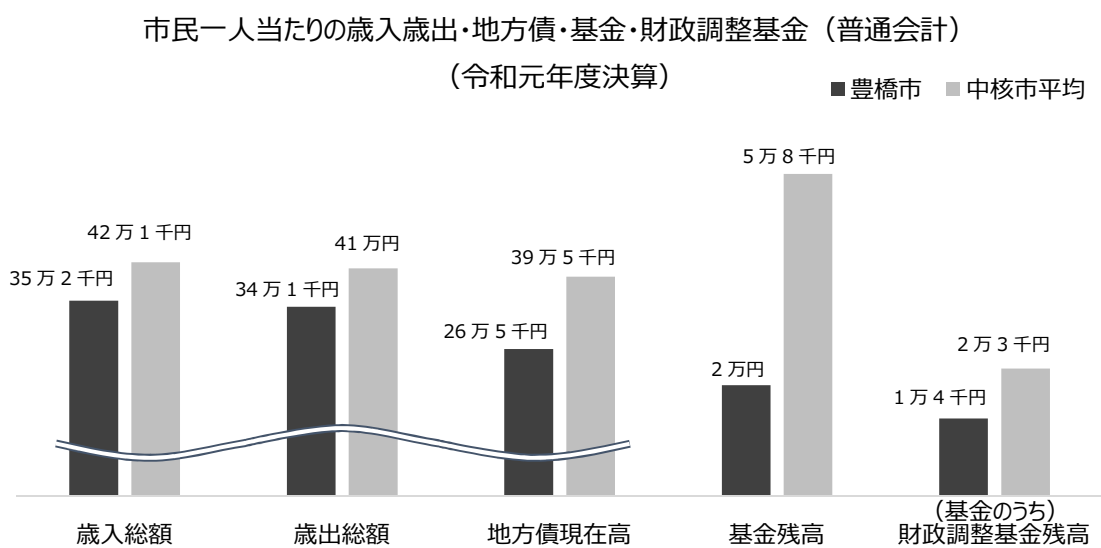
※R02年度は現計予算（12月補正後、繰越含む）

《図3》

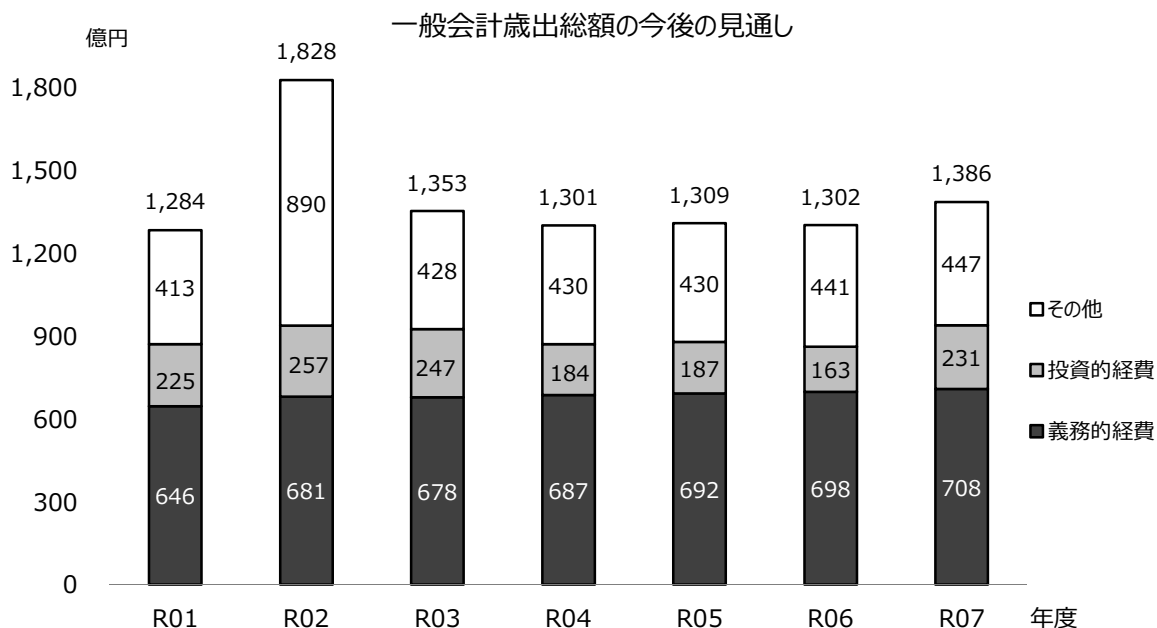


※経常収支比率とは経常経費充当一般財源（人件費、扶助費等毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源）を、経常一般財源（一般財源総額のうち市税をはじめ毎年度経常的に収入される一般財源）等の合計額で割った比率をいい、低いほど財政に弾力性があるとされています。

《図4》



《図5》



※R01年度は決算額。R02年度は現計予算（12月補正後、繰越含む）。R03年度からは財政見通しによる。

【今後の財政見通し】

今後、扶助費等の義務的経費や老朽化する公共施設の維持更新費用の増加によって、歳出全体が増加することが予想されます。《図5》

一方、歳入の面では、人口減少局面にあることから、市税などの財源には限りがあります。このような状況で、本市は、行財政改革を引き続き実行し、より健全な財政運営をすることが求められています。

(2) 公共施設等の状況

これまで本市では、都市規模の拡大に伴い、公共施設やインフラを整備してきました。特に、昭和40年代から50年代までにかけて、人口増加を背景に小中学校や市営住宅等を数多く整備してきました《図6》。その多くが、現在更新時期を迎えています。

そのため、本市では、平成23年度からファシリティマネジメントを推進しており、予防的な保全による長寿命化や施設廃止計画に基づく施設の廃止などを進めてきました。

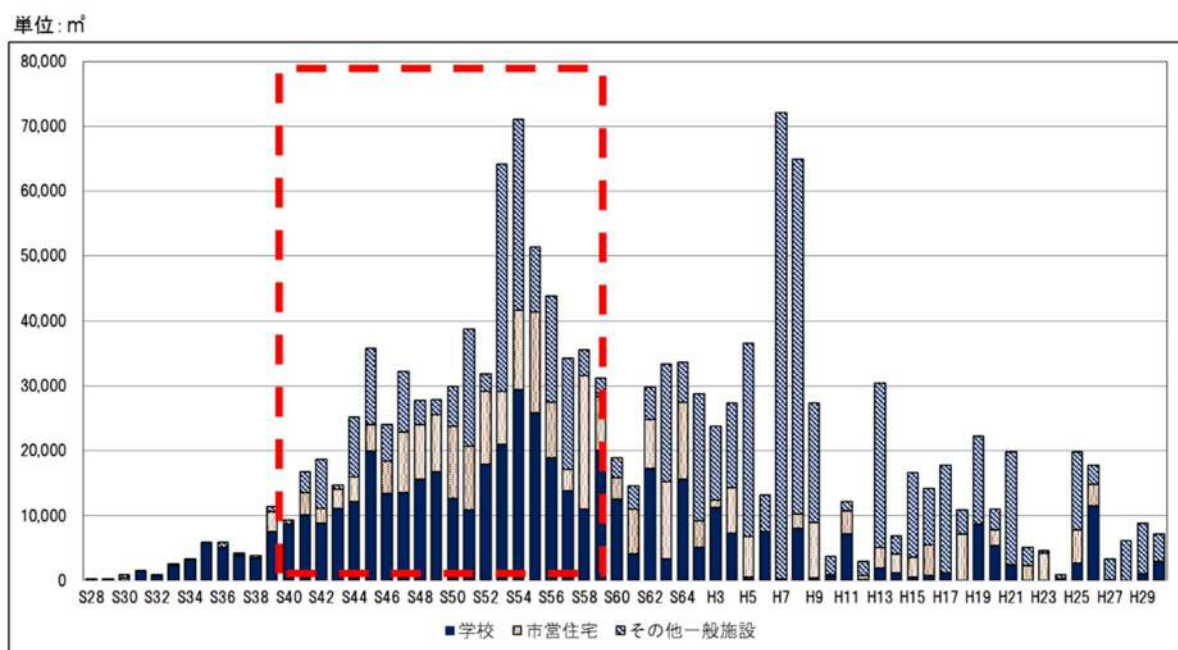
ここ5年間においては、平成28年度に豊橋市公共施設等総合管理方針を策定し、今後の維持・更新費用として不足する年約45億円の確保を目標に掲げ、積極的に国の補助金を活用することで一般財源の増加を抑制しつつ、公共施設等の長寿命化に取り組みました。

その結果、維持・更新費用は、過去5年平均で年約108億円となりましたが、今後、令和17年度までに平均で必要とされる維持・更新費用約130億円に対して、年約22億円不足している状態です。引き続き施設保有量の削減や財源確保が必要な状況に変わりはありません。《図7》

今後においては、維持・更新費用の更なる確保に向けて、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。

《図6》

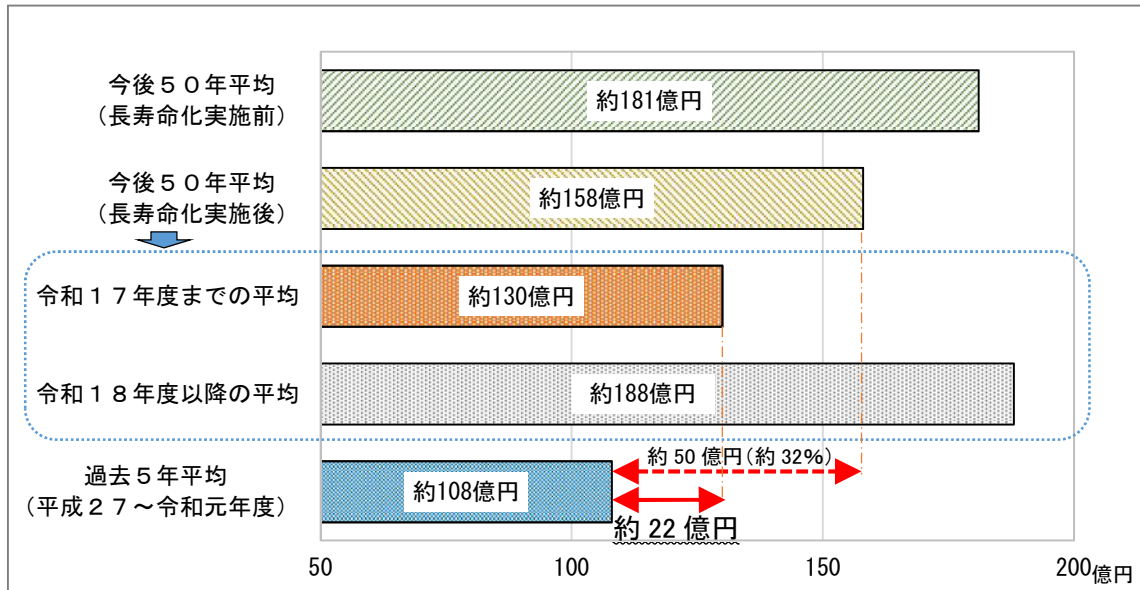
公共施設の整備状況（年度別・用途別）



(平成31年3月末時点)

《図 7》

近年の維持・更新費用の比較（一般会計）



※上図は、一般会計において公共施設とインフラの維持更新のために、1年あたりに必要とされる費用を試算したものです。

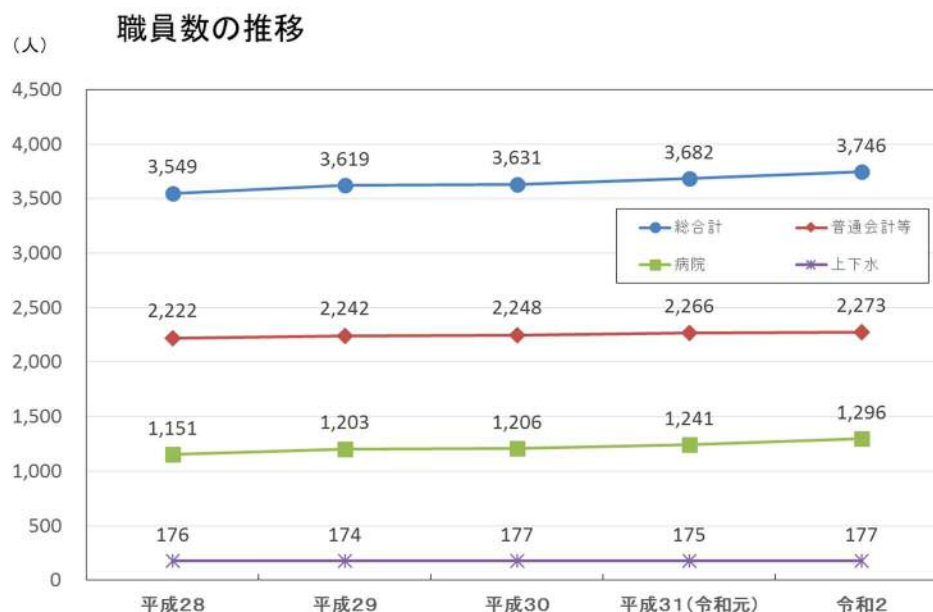
(3) 定員管理の状況

本市の職員数については、定員適正化計画のもと、外部委託を推進するなど減員を図ってきました。他方、医療体制や子育て施策等を充実してきたため、総数では、ここ5年間で約200人の増加となりましたが《図8》、それでもなお、人口1万人当たりの職員数を見ると中核市平均を大きく下回っており、少ない職員数で効率的に行政サービスを提供できていると言えます。《図9》。

今後も引き続き行政需要を的確に見込み、効率的な職員配置に努める必要があります。

また、定員管理の適正化を図る中で、更なる働き方改革の推進も求められています。そのためには、ICT（情報通信技術）を活用するなど、仕事の進め方を見直し、職員一人ひとりの能力を高め、生産性を向上させていくことが必要です。

《図8》



《図9》

	人口1万人当たり職員数 (令和元年度普通会計)
中核市平均	62.49人
豊橋市	56.51人

(4) 本市のICT化の推移

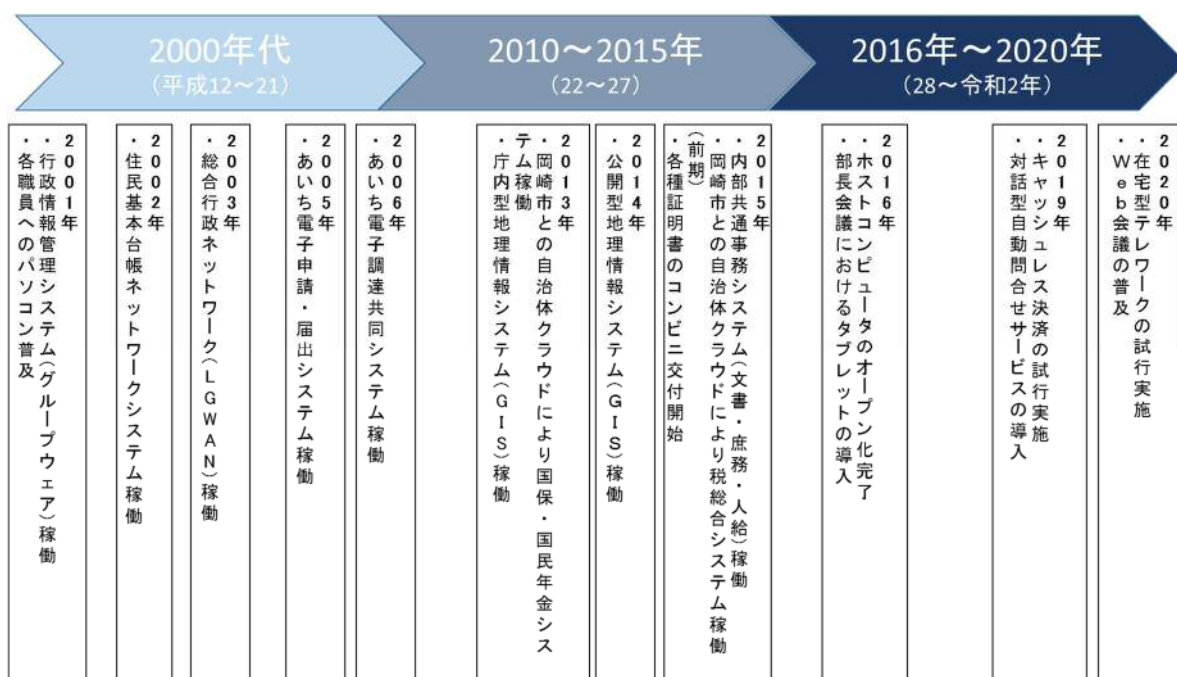
本市では、社会のICT化の動きに伴い、岡崎市と共同で自治体クラウドを導入するなど、時代に即した情報システムの活用に取り組んできました。また、庁内会議のペーパーレス化・Web化やキャッシュレス決済を試行するなど、新たな技術も積極的に導入しています《図10》。

近年のICTの進歩は、目覚ましいものがあり、現在、ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる「DX（デジタルトランスフォーメーション）」が進みつつある時代と言われています。

その潮流の中で、AI（人工知能）や5G（第5世代移動通信システム）技術が社会実装され、今まで以上に新しいサービスが生まれ、社会全体が大きく変化していくことが予想されます。これらの新たなサービスの中には、既にSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）等、人々のコミュニケーションや情報収集のあり方を変革させたものもあります。

本市としても、行政手続のオンライン化やSNSでのスピーディな情報発信を行うことにより市民の利便性を高めるとともに、RPA（ロボティックプロセスオートメーション）やAIなどの活用により業務の効率化を図る必要があります。

《図10》



(5) 広域連携の状況

本市では、平成27年1月に設立された東三河広域連合による連携や、県境を跨いだ三遠南信地域連携など、さまざまな手法を用いた広域連携事業を行ってきました。

行政を取り巻く課題が高度化・複雑化する中、地方自治体にはそれぞれの有する強みを生かし、情報を共有し、資源を融通し合う等更なる連携が求められています。本市としても、東三河広域連合を中心とした他の行政機関との連携の更なる深化が必要です。

(6) 新型コロナウイルス感染症の影響

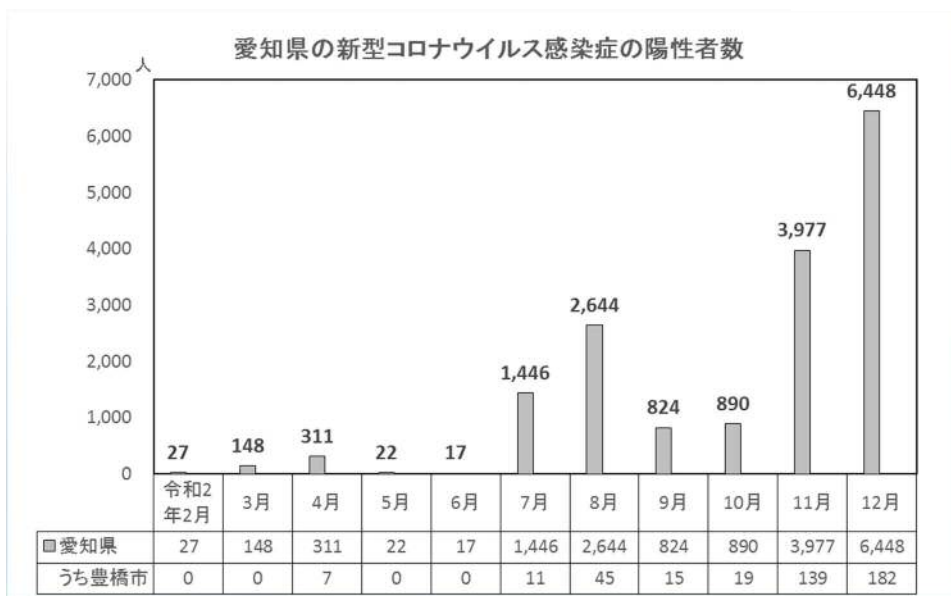
令和元年度に発生した新型コロナウイルス感染症の影響が本市にも及び、令和2年4月に市内初の感染者が発生した後、断続的に市内で感染者が確認されています《図11》。国や県の緊急事態宣言に伴い、本市でも感染の拡大を防止するため、迅速に補正予算を編成し、様々な対策を講じました。

本市では、保健所を中心とした感染症対策を行うとともに、限られた人的資源の中にあっても、部局間の応援体制を構築することにより、給付金や協力金の支給などの支援を行いました。また、業務継続の観点から、職員の在宅型テレワーク勤務などを試行実施しました。

コロナ禍を契機として、突発的なリスクに迅速に対応するための危機管理体制の整備や、行政手続のデジタル化などの様々な課題への対応が必要です。

《図11》

※1/15 現在



3 プランの位置付けと体系

(1) 行財政改革プラン2021-2025の位置付け

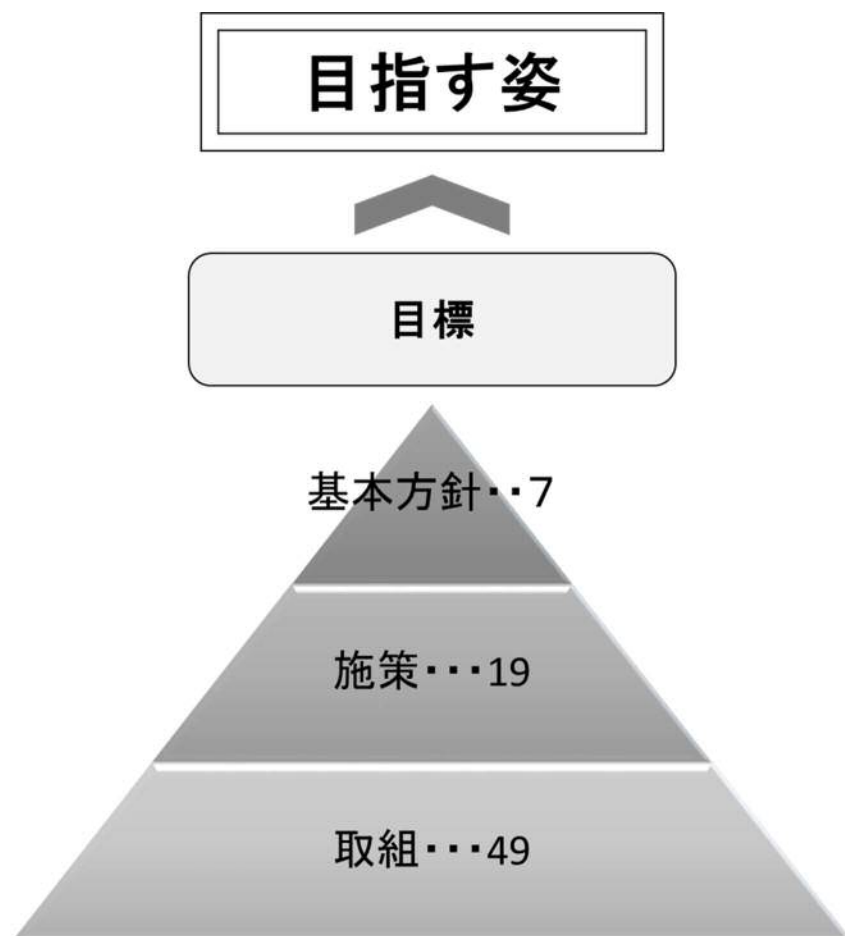
「行財政改革プラン2021-2025」は、「第6次総合計画」に基づく施策の総合的かつ計画的な推進を下支えする計画として位置付けます。

計画期間は、「第6次総合計画」の前期基本計画期間に対応し、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

(2) 行財政改革プラン2021-2025の体系

財政運営と行政運営でそれぞれ基本方針・施策・取組を設定します《図12》。

《図12》



4 プランの目的と目指す姿

(1) 行財政改革プラン2021-2025の目的

本市は、全国と同様に、長引く少子化と首都圏への人口集中の流れの中にあって、既に長期の人口減少局面を迎えています。また、経済においては、第一次産業から第三次産業まで、それぞれの産業が集積しており、生産・雇用ともに比較的堅調に推移してきています。

一方で、価値観や生活様式の変化に伴い、市民ニーズは一層の多様化・高度化が進んでおり、よりきめ細かな行政サービスが求められる傾向にあります。また、地域産業においては、世界経済の拡大やICTの急速な進歩を背景に、以前にも増して厳しい市場競争を余儀なくされており、更なる経営基盤の強化が必要になっています。

加えて、今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、私たちの暮らしや地域の経済活動に甚大な被害を与えるとともに、リスクヘッジの必要性を強く認識させ、市民や事業者の活動、行政サービスの在り方そのものに見直しを迫ることになりました。

このように、変化が激しく先行きを見通しにくい社会情勢の中で、「第6次総合計画」に掲げる将来に向けたまちづくりを着実に推進するためには、計画に基づく諸活動を底支えする強固な行財政基盤が欠かせません。

「行財政改革プラン2021-2025」は、この先5年間の本市の行政運営及び財政運営の基本的な考え方や方針を明らかにし、その計画的な推進をもって、本市の行財政運営の健全性の確保に資するものです。

(2) 行財政改革プラン2021-2025の目指す姿

【目指す姿】

持続可能でスマートな行財政運営の実現

不確実性の高い現代において、不測の事態をカバーし行政の継続性を確保できる健全な財政運営を行うとともに、職員一人ひとりの能力を最大限に生かし、ICT等の技術を活用することで将来にわたり行政サービスを維持・発展させていくことができるよう、本プランの目指す姿を上のとおり定めます。

5 推進体制

(1) 推進本部

推進本部は、市長を本部長とし、副市長及び教育長並びに関係部局長で構成します。《図 13》

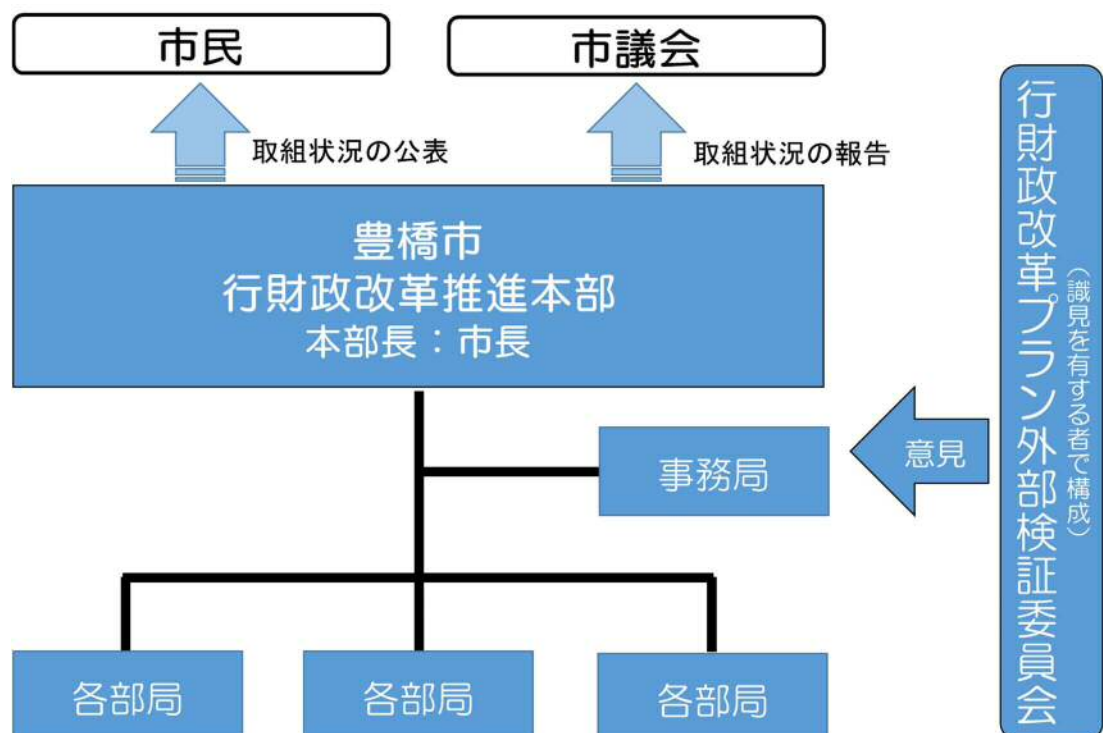
(2) 進捗管理

推進本部は、毎年度、有識者からなる外部検証委員会による意見を踏まえ、プランの進捗を管理します。

(3) 取組状況の公表

行財政改革プラン2021-2025の評価結果は、ホームページやじょうほうひろばで毎年度公表します。

《図 13》



6 財政運営

目標

限られた経営資源を的確に配分するとともに、更なる収入の増加を図る。

少子高齢化に伴う社会保障経費の増加や、老朽化した公共施設やインフラ資産の更新等に係る経費が増加する一方で、生産年齢人口の減少が進行し、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大などによる先行き不透明な社会情勢もあり、税収の見通しは大変厳しい状況となっています。

このような状況下においても本市が適切な市民サービスを持続的に提供できるよう、平常時において財政調整基金に過度に頼らないメリハリのある財政構造への転換や、公共施設マネジメントの推進、公営企業会計の健全経営に取り組み、限られた経営資源の的確な配分を行うとともに、更なる財源の確保を図り、財政基盤を強化します。

【K P I】（重要業績評価指標）

財政運営の改革が、目標に対してどの程度進捗しているかを測るため、以下の二つの指標をK P Iとして設定します。

財政調整基金残高	基準値 (令和元年度)	目標値 (令和7年度)
	53億円	75億円

純資産比率 (一般会計等)	基準値 (令和元年度)	目標値 (令和7年度)
	75.2%	73%

基本方針

基本方針 I 筋肉質な財政構造への転換

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ます。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転換します。

【施策】

・ 安定した自主財源の確保

安定的な歳入の確保のため、市税の収納対策を着実に進めつつ、地域経済の活性化や雇用創出等による税源の涵養に取り組みます。また、ふるさと寄附など様々な形の自主財源の確保を進めます。

・ 受益と負担の適正化

行政サービスに対する負担の公平性を確保するため、使用料等の定期的な見直しを実施します。また、使用料等の減免措置についても制度運用の見直しを実施します。

・ 事業の選択と重点化

限られた財源を効果的に配分するため、事業効果を重視した予算編成を行うとともに、補助金等における終期の徹底を行い、事業の選択と重点化を推進します。

基本方針 II 公共施設マネジメントの推進

安定した財政運営を行うため、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いて取組を実行します。

【施策】

・ 施設保有量の適正化

老朽化した公共施設や道路等インフラの将来的な維持・更新費用の低減かつ平準化を図るため、第2次施設廃止計画に基づく施設廃止や小中学校を核とした複合化モデル事業を実施し、施設保有量の適正化を図ります。

・ 施設長寿命化の推進

公共施設や道路などの将来的な維持・更新費用のピークを緩和させるため、施設保全計画に基づき、予防保全や改良保全を適切に実施し、施設の目標耐用年数を80年とした長寿命化を推進します。

地方公営企業である企業会計及び特別会計について、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、健全経営を進めます。

【施策】

・ **上下水道事業の安定的な運営**

上下水道事業の安定的な運営を行うため、料金・使用料以外の財源確保や、ICTの活用などによる一層の経営効率化に取り組むとともに、適正な受益者負担についても引き続き検討します。

また、老朽化した水道施設の効率的な改良・更新に取り組むのと並行して、下水道施設の効率的な改築・更新により、費用の抑制を図るとともに、施設の健全性を保ちます。

・ **病院事業の安定的な運営**

東三河における安全・安心で質の高い最高レベルの医療を提供するとともに、地域に信頼され、選ばれる病院として、持続可能な地域医療を確保するため、経営意識の向上や施設基準の取得などを推進し、健全経営を維持します。

・ **特別会計の健全経営**

総合動植物公園事業特別会計においては、入園者数の増加と収益性の向上を図るため、魅力的なイベントの実施と園内環境の快適保持に取り組みます。

公共駐車場事業特別会計においては、長寿命化計画に基づき、老朽化した施設の効率的かつ効果的な改修を行うとともに、利便性向上による収益確保に努め、施設維持の原資となる基金の積み立てを適切に行います。

7 行政運営

目標

時代の変化に適応できる、簡素で効率的な行政体制の構築を図る。

多様化する課題に的確に対応し、時代の動きにあった行政サービスを提供し続ける組織を構築するため、組織機構改革や附属機関等の見直しにより、組織のスリム化と意思決定の迅速化を図ります。

変化の速度が早い社会情勢に対応するため、ICTを活用し業務の効率化を図るとともに、SNSを積極的に活用し、信頼性が高く効果的な情報の提供と発信に努めます。

加えて、新しい時代のニーズを捉え行動できる人材の育成に努め、定員管理の適正化を引き続き進めるなかで、効果的で効率的な人員配置を目指すとともに、テレワークの推進や時間外勤務の削減などの働き方改革を推進します。

更に他の行政機関との連携を進め、住民サービスの向上や行政運営の効率化を図ります。

【KPI】（重要業績評価指標）

行政運営の改革が、目標に対してどの程度進捗しているかを測るため、以下の二つの指標をKPIとして設定します。

職員1人当たりの 1か月平均の時間外 勤務時間数	基準値 (令和元年度)	目標値 (令和7年度)
	13.4時間/月	12時間/月

人口1万人当たりの 職員数（普通会計）の 中核市内での順位	基準値 (令和元年度)	目標値 (令和7年度)
	15位	15位

基本方針

基本方針 I 行政体制の効率化とガバナンスの強化

複雑多様化する行政課題に的確に対応するため、機能的な組織体制を構築するとともに、事務の適正性を確保します。また、事務の合理化を図り、業務の見直しを行います。

【施策】

・ 組織機構改革の推進

政策の着実かつ積極的な推進を担う組織体制を作るため、組織機構改革を進めます。また、プロジェクトチームを活用することで、部局横断的な課題にも、機動的な対応を行います。

・ 事務の適正性の確保

限られた職員数の中でも事務の適正性を確保するため、地方自治法に適応した内部統制制度を適切に運用します。また、事故報告制度の見直しを行い、不祥事等の再発防止策を庁内で共有するなど、内部統制制度の実効性を高めていきます。

・ 事務の合理化

市の行政活動が、最少の経費で最大の効果を上げるよう、業務改善運動の推進や、庁内共通業務の合理化を行うほか、民間活力の活用を進めます。

基本方針 II 人材マネジメントと働き方改革の推進

行政サービスを安定的かつ効率的に提供するため、年齢構成上でのボリュームゾーンに配慮した定員管理の適正化を図ります。また、職員の能力を高める人材育成や多様な人材の確保とともに職員が能力を発揮できるよう働き方改革を推進し職員の生産性向上に努めます。

【施策】

・ 定員管理の適正化

様々な行政需要に的確に対応するため、定員管理適正化計画に基づき、積極的な定員管理を推進します。

・ 人材の育成と確保

高度化・複雑化する行政課題に対応するため、職員一人ひとりの能力向上を図るとともに、必要な能力を持つ人材を確保し、活用します。

・働き方改革の推進

職員一人ひとりが最大限能力を発揮し、生産性を向上させるため、時間や場所にとらわれずリモートワークのしやすい環境の整備を進めるなど、働き方改革を推進します。また、人材を流動的に活用することにより業務量の平準化を図ります。

基本方針 Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

DXに対応するため、新技術を活用した取組を推進するとともに庁内ネットワークの強化とICTの利活用を推進するための基盤整備を進めます。同時に行政サービスの利便性・効率性の向上にむけ、行政手続のデジタル化を推進します。

【施策】

・ICTの利活用

市役所業務の省力化を図るため、RPAやAIの活用を進めるとともに行政情報ネットワークの無線化等ネットワーク基盤の強化を行います。

・行政手続のデジタル化の推進

市民の利便性と事務の効率性の向上のため、デジタル化三原則※に基づく申請手続のオンライン化や対面・書面・押印規制の見直しなど行政手続のデジタル化を推進します。

※デジタル化三原則とは、行政サービスを最初から最後までデジタルで完結させるために不可欠な三つの基本原則をいいます。

- ①デジタルファースト・・・個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する。
- ②ワンストップ・・・一度提出した情報は、二度提出することを不要とする。
- ③コネクテッド・ワンストップ・・・複数の手続・サービスがどこからでも、一カ所で実現する。

・官民データの利活用

官民データ活用推進基本法に基づき、官民が力をあわせてデータのプラットフォームの形成に努めるとともに、オープンデータの蓄積と活用を図ります。

広域的な社会経済活動や市民生活に対応するとともに、共同処理等によるスケールメリットを得るため、広域連携を一層推進します。

また、時代に即した広報に努め、効果的な情報を発信します。

【施策】

・ 関係行政機関との連携の推進

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します。また、専門的な知識や技能を有する人材の不足に対応するため、広域的な人材活用に取り組みます。

・ 時代に即した広報の推進

市の施策・事業へ市民の理解・協力を得るため時代に即した広報を推進します。SNSアカウントを活用したスピーディーな情報発信を充実させるとともに、SNSが持つ双方向性を生かし、より効果的な情報発信に努めます。

8 施策別取組

[財政運営]

基本方針	施策	ページ
I 筋肉質な財政構造への転換	① 安定した自主財源の確保	24
	② 受益と負担の適正化	25
	③ 事業の選択と重点化	26
II 公共施設マネジメントの推進	④ 施設保有量の適正化	27
	⑤ 施設長寿命化の推進	28
III 地方公営企業の健全経営の推進	⑥ 上下水道事業の安定的な運営	29
	⑦ 病院事業の安定的な運営	30
	⑧ 特別会計の健全経営	31

[行政運営]

基本方針	施策	ページ
I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	① 組織機構改革の推進	32
	② 事務の適正性の確保	33
	③ 事務の合理化	34
II 人材マネジメントと働き方改革の推進	④ 定員管理の適正化	35
	⑤ 人材の育成と確保	36
	⑥ 働き方改革の推進	37
III デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	⑦ ICTの利活用	38
	⑧ 行政手続のデジタル化の推進	39
	⑨ 官民データの利活用	40
IV 広域連携と時代に即した広報の推進	⑩ 関係行政機関との連携の推進	41
	⑪ 時代に即した広報の推進	42

財政運営 I ①

基本方針	I 筋肉質な財政構造への転換	
施策	①安定した自主財源の確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	市税の収納率向上	現年度重視の滞納整理を行うとともに、催告、差押処分 の強化、不動産差押案件の整理等により未済を圧縮し、 収納率を向上する。
	産業集積の促進	工業用地の整備と企業誘致活動を実施し、産業集積を 促進する。
	寄附受付ポータルサイトの 複数化	寄附のさらなる獲得のため、寄附受付ポータルサイトを 複数化し、寄附者のさらなる利便性向上と返礼品の拡充 を図る。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
市税収納率	安定した財源確保のため市 税収納率を上げる。	96.6% (令和元年度)	98.5% (令和7年度)
産業用地立地企 業数	地域経済を活性化するため、 産業用地における立地企業 数を増やす。	45社 (令和元年度)	60社 (令和7年度)
ふるさと寄附金 額	本市へのふるさと寄附の金 額を増やす。	4,234万円 (令和元年度)	1億円 (令和7年度)

基本方針	I 筋肉質な財政構造への転換	
施策	②受益と負担の適正化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	使用料、手数料等の全庁的な見直し	使用料、手数料等の全庁的な見直しを行い、行政サービスに対する受益と負担の適正化を図る。
	減免の見直し	社会情勢の変化等を踏まえ減免措置の制度運用の見直しを実施する。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
受益者負担の割合	行政サービスの提供に対する使用料等の受益者負担の割合を上げる。 (経常収益÷経常費用)	6.2% (令和元年度)	7% (令和7年度)

財政運営 I ③

基本方針	I 筋肉質な財政構造への転換	
施策	③事業の選択と重点化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	補助金等における終期の徹底	補助金等について終期を徹底するとともに、見直し基準を検討し、定期的なチェック体制を確立する。
	事業効果を重視した予算要求方式の導入	データ等に基づいた現状把握・事業効果を重視した予算要求方式を導入する。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
経常収支比率	事業の選択と重点化により、経常経費の増加を抑制する。	88.5% (令和元年度)	87% (令和7年度)

基本方針	Ⅱ 公共施設マネジメントの推進	
施策	④施設保有量の適正化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	第2次施設廃止計画に基づく施設廃止	令和2年度に策定する第2次施設廃止計画に基づき、令和3年度から令和7年度までの間に4施設を廃止する。
	小中学校を核とした複合化モデル事業の実施	令和2年度に策定する施設再配置の考え方に基づき、小中学校を核とした複合化モデル事業を令和7年度までに1施設実施する。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
廃止施設数	施設廃止計画に基づき施設を廃止する。		4施設 (令和7年度までに)
複合化モデル事業の実施施設数	施設再配置の考え方に基づき、複合化モデル事業を実施する。		1施設 (令和7年度までに)

財政運営Ⅱ⑤

基本方針	Ⅱ 公共施設マネジメントの推進	
施策	⑤施設長寿命化の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	施設保全計画に基づく予防保全及び改良保全の実施	施設保全計画に基づき、令和3年度から令和7年度までの間に予防保全及び改良保全を120棟実施する。

■ 施策の指標

指標	基準値	目標値
施設保全計画の 実施棟数	施設保全計画に基づき予防 保全等を実施する。	120棟 (令和7年度までに)

基本方針	Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進	
施策	⑥上下水道事業の安定的な運営	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	ICTの活用	スマートメーターをはじめとしたICTの活用により経営を効率化する。
	適正な受益者負担の検討	世代間の負担の公平性を踏まえた適正な受益者負担の検討を行う。
	老朽化施設の効率的な更新	老朽化施設の効率的な更新等により、費用の抑制を図る。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
水道事業会計経常損益	水道事業会計において経常損益の黒字を維持する。	黒字(592百万円) (令和元年度)	黒字 (毎年度)
下水道事業会計経常損益	下水道事業会計において経常損益の黒字を維持する。	黒字(625百万円) (令和元年度)	黒字 (毎年度)

財政運営Ⅲ⑦

基本方針	Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進	
施策	⑦病院事業の安定的な運営	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	経営意識の向上	診療データ等を活用した分析と積極的な情報発信などにより、職員全員の経営に対する意識の向上に努めるとともに、大学病院本院に準ずる高度な医療を提供するDPC特定病院群指定の継続に取り組む。
	施設基準等の取得	診療報酬改定などの最新情報をいち早く察知し、施設基準や国県補助金などを積極的に取得する。
	老朽化設備の効率的な更新	効率的な設備への変更など、24時間365日稼働する施設の省エネルギー化を推進し、環境負荷低減を図る。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
病院事業会計経常損益	病院事業会計において経常損益の黒字を維持する。	黒字(130百万円) (令和元年度)	黒字 (毎年度)

基本方針	Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進		
施策	⑧特別会計の健全経営		
施策の主な取組		取組の概要	
	総合動植物公園事業	魅力的・収益性の高いイベントの開催	ナイトZOOなどの夜間開園や園内有料イベントなど、話題性があり収益性が高いイベントを企画・開催する。
		園内施設の長寿命化	動物資料館や展望塔、植物園温室などの園内施設・設備の長寿命化対策を行う。
	公共駐車場事業	長寿命化計画に基づく施設の保全	躯体や設備の計画的な修繕により、安全安心に利用できる環境を維持する。
		事業基金の積立	将来の大規模改修や新しいサービス導入の際の原資とするため、経営戦略に沿った積立を行う。
新しいサービスの導入による利便性向上		社会情勢や消費者ニーズの変化に対応し、利用者から選ばれる駐車場になるよう、新しい技術やサービスの導入を行う。	

■ 施策の目標

指標		基準値	目標値
総合動植物公園の入園者数	総合動植物公園の年間入場者数を増やす。	96万2,840人 (令和元年度)	105万人 (令和7年度までに年間)
公共駐車場事業基金残高	将来の改修や投資に備え、公共駐車場事業基金を積み立てる。	3億9,463万円 (令和元年度)	5億円 (令和7年度)

行政運営 I ①

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	①組織機構改革の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	部課室数の適正化	小規模な課等を統合することにより、効率的な組織体制を構築する。
	プロジェクトチームの活用	プロジェクトチームを立ち上げ、部局横断的な喫緊の行政課題に機動的・集中的に対応する。
	附属機関や懇談会等の見直し	附属機関や懇談会等の現況について調査を行い、組織や運営方法等の見直しを行う。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
部課室数	部課室数を同規模の中核市平均以下の数に維持する。	19部115課室以下 (令和元年度)	同規模の中核市平均以下 (毎年度)

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	②事務の適正性の確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	リスク評価シートを用いたリスク対応策の整備	リスク評価シートを毎年度更新・運用することにより、市民への影響が大きいリスクに対して対応策を整備し、発生を抑制する。
	事務引継書や業務記述書の整備	事務引継書や業務記述書を全庁的に整備することにより、業務の見える化を行い、事務の適正な執行を図る。
	事故報告制度の見直し	従来の事故報告制度の見直しを行い、事故案件の迅速な報告を徹底し、有効な再発防止策を庁内で共有する。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
対応策を整備したリスクの件数	発生可能性の高い事務上のリスクを洗い出し、対応策を整備する。	110件 (令和2年4月)	160件以上 (令和7年度)
重大事故の発生件数	内部統制上運用上の重大な不備とされた事故の件数を抑える。	4件 (令和元年度)	4件以下 (毎年度)

行政運営 I ③

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	③事務の合理化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	業務改善運動の推進	従来の業務改善運動を見直し、現場主義のもと、市民サービスの向上に資する業務改善運動を推進する。
	イベント・計画等の見直し	各課で所管するイベント・計画等について、必要性や効果を検証し、類似するものを統合するなど、定期的な見直しを行う。
	庁内共通業務の効率化	庶務業務や会議等の共通業務について、資料や運営方法等を標準化することにより、業務の効率化を図る。
	民間活力の活用	外部委託等をはじめとし、民間活力の活用を通じて事務の合理化を進めるとともに、他自治体の先事例の調査研究を行い、本市での新たな民間活力手法の導入を検討する。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
業務改善数	業務改善運動を推進し、業務改善に取り組む。		累計500件 (令和7年度までに)

基本方針	Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	④定員管理の適正化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	毎年度の減増員調査及び人員査定	各所属とのヒアリングを通じ、事業量や優先度などを把握検証することにより的確な人員査定を実施する。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
正規職員数	正規職員(消防職・医療職を除く)数の適正化を図る。	2,170人 (令和3年4月)	2,184人 (令和8年4月)

行政運営Ⅱ⑤

基本方針	Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	⑤人材の育成と確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	時代に応じた研修の実施	研修毎にアンケートを実施、分析及び内容の見直しを行い時代に 応じた研修を行う。また、自己研修制度を通じた職員の自律的な成長を促す。
	効果的な人事交流	民間企業や他の行政機関との人事交流を積極的に行うことにより、 職員のスキルアップを図る。
	多様で専門的な人材の確保	多様な採用試験を実施し、専門的な知識や多彩な経験を持つ職員を確保する。 それら人材が能力を発揮できる環境づくりを行う。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
管理職に占める女性職員の割合	管理職に占める女性職員の割合を上げる。	15.9% (令和2年4月)	20% (令和8年4月)
専門職の職員数	専門職(保育士・保健師・獣医師等)の職員数を増やす。	349人 (令和2年4月)	400人 (令和8年4月)

基本方針	Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	⑥働き方改革の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	リモートワークのしやすい環境の整備	テレワークのための環境整備や、サテライトオフィスの活用を進めるとともに、勤務時間の柔軟な割り振りを可能とするなど、時間や場所にとらわれない働き方を実現する。
	人材の流動的な活用	繁忙期に人員を柔軟に活用するなどにより業務量の平準化を図り、ワークライフバランスを重視した働き方を実現する。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
時間外勤務時間数年間360時間超の職員数	長時間の時間外勤務をしている職員数を減らす。	304人 (令和元年度)	270人以下 (令和7年度)
年次有給休暇の平均取得日数	年次有給休暇の平均取得日数を増やす。	9.7日/年 (令和元年度)	16.7日/年 (令和7年度)

行政運営Ⅲ⑦

基本方針	Ⅲ デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進	
施策	⑦ICTの利活用	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	RPAの活用	業務プロセスを整理し、庶務事務や課税事務等の定形的な業務についてRPAの導入を進める。
	ICTの導入支援	情報部門より、計画審査シートを通じて庁内に対してICTの導入に対する技術的支援を行う。
	ネットワーク基盤の強化	市庁舎内のネットワークについて、最新技術に対応するための行政情報ネットワークの無線化など、ネットワーク基盤の強化を行う。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
ネットワーク基盤の整備進捗率	無線化を含むネットワーク環境の最適化の割合を上げる。	0% (令和2年度)	100% (令和7年度)

基本方針	Ⅲ デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進	
施策	⑧行政手続のデジタル化の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	手続のオンライン化の推進	「あいち電子申請・届出システム」や「ぴったりサービス」等電子申請の仕組みを利用し、手続のオンライン化を推進する。
	対面・書面・押印規制の見直し	手続のデジタル化のボトルネックとなる、対面・書面・押印規制の見直しを行う。
	マイナンバーカードの取得促進	各種オンライン手続において所持が必要となるマイナンバーカードについて、企業・商業施設等への出張受付など申請支援を行い、取得を促進する。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
行政手続のオンライン化率	行政手続が、電子申請等で手続きできる割合を上げる。	7.25% (令和2年度)	75% (令和7年度)

行政運営Ⅲ⑨

基本方針	Ⅲ デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進	
施策	⑨官民データの利活用	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	オープンデータ推進体制の強化	ポータルサイト「オープンデータ東三河」を通じて地域横断的なオープンデータ推進体制により、データ利活用を推進する。
	データ利活用の利便性向上	オープンデータのデータ項目等のフォーマットを統一することにより、データ利活用の利便性向上を図る。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
オープンデータの数	オープンデータ(二次利用が可能なルールで公開されているデータ)の公開件数を増やす。	58件 (令和2年12月)	73件以上 (令和7年度)

基本方針	Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進	
施策	⑩関係行政機関との連携の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	東三河広域連合による連携事業の実施	東三河広域連合による共同処理事務、地方創生事業、その他広域連携事業に取り組むとともに、新たな事務事業の検討を進める。
	その他の広域連携事業の実施	東三河地域や三遠南信地域等の自治体や関係機関との連携事業に取り組む。

■ 施策の指標

指標		基準値	目標値
東三河広域連合による連携事業数	東三河広域連合による連携事業の実施件数を増やす。	14件 (令和元年度)	16件 (令和7年度)
他の行政機関との共同事業数	東三河地域や中核市などの他の行政機関との共同事業の件数を増やす。	324件 (令和元年度)	340件 (令和7年度)

行政運営Ⅳ⑪

基本方針	Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進	
施策	⑪時代に即した広報の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	SNSでの情報発信の充実	Twitterアカウント「広報とよはし」をはじめとしたSNSを活用し、スピーディーな情報発信を充実させる。
	庁内の情報発信体制のサポート	庁内の情報発信体制を強化するため、広報部門が各課に対して、より効果的な情報発信をするためのアドバイスを行う。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
市のSNSアカウントの登録者数 市が保有するSNS(Twitter、Facebook、Instagram等)アカウントの登録者数合計を増やす。	71,600人 (令和2年12月)	120,000人 (令和7年度)



【附属資料】

○豊橋市における行財政改革への意見書

(豊橋市行財政改革懇談会 令和2年11月19日提出)

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答えてゆくためには、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、一歩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ひょうそくを合わせながら、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委員名簿

(任期：令和2年7月17日～令和3年3月31日)

(会長)

石原 俊彦 関西学院大学大学院教授

(副会長)

入江 容子 愛知大学法学部教授

(委員)

市川 周一 豊橋技術科学大学電気・電子情報工学系教授

岩城 弘和 公認会計士

江坂 雅世 NPOとよはしCAP代表

川本 恭久 自治連合会副会長

西郷 鎮廣 豊橋信用金庫次長

酒井 大策 常葉大学経営学部准教授

塩瀬 真美 税理士

高津 由久 エフアールカンパニー(株)代表取締役

(※委員は50音順、敬称略)

豊橋市行財政改革懇談会設置要綱

(設置)

第1条 本市の行財政改革に係る計画の策定に関する事項その他行財政改革の推進に関する事項について幅広い見地から意見を得るため、豊橋市行財政改革懇談会（以下「懇談会」という。）を設置する。

(組織)

第2条 懇談会は、委員10人以内をもって組織する。

2 委員は、市政に関し識見を有する者のうちから、市長が委嘱する。

(会長及び副会長)

第3条 懇談会に、会長及び副会長1名を置き、会長は委員の互選により、副会長は会長の指名により、それぞれ定める。

2 会長は、懇談会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第4条 懇談会の会議は、必要に応じて市長が招集し、会長が主宰する。

2 懇談会の会議は、委員の過半数が出席しなければ、開くことができない。

3 会長は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、その意見を聴き、又は説明を求めることができる。

(庶務)

第5条 懇談会の庶務は、総務部行政課において処理する。

(雑則)

第6条 この要綱に定めるもののほか、懇談会の運営に関し必要な事項は、会長が懇談会に諮って定める。

附 則

この要綱は、令和2年5月26日から施行し、令和3年3月31日をもって廃止する。

豊橋市行財政改革推進本部設置要綱

(設置)

第1条 多様化する行政需要に対応し、市民負託に応える行財政の推進を図るとともに、地方分権時代に備え簡素で効率的な行財政システムを確立するため、豊橋市行財政改革推進本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 本部は、次に掲げる事項を処理する。

- (1) 豊橋市行財政改革プランの実施に関すること。
- (2) その他行財政改革に係る重要事項に関すること。

(構成)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって構成する。

2 本部長、副本部長及び本部員には、別表1に掲げる者をもって充てる。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を総理する。

2 副本部長は本部長を補佐し、本部長に事故があるときは、本部長が指定した副本部長がその職務を代理する。

(会議)

第5条 本部長は、必要に応じ本部の会議を招集し、会議の議長となる。

(連絡調整等を行う会議体)

第6条 本部の下に、必要に応じて、連絡調整等を行う会議体を設置することができる。

(庶務)

第7条 本部の庶務は、総務部行政課において行う。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則

この要綱は、平成7年5月15日から施行する。

別表 1
豊橋市行財政改革推進本部

役 職	職 名
本 部 長	市長
副本部長	金田副市長
〃	有野副市長
本 部 員	教育長
〃	危機管理統括部長
〃	総務部長
〃	財務部長
〃	企画部長
〃	市民協創部長
〃	文化・スポーツ部長
〃	福祉部長
〃	こども未来部長
〃	健康部長
〃	環境部長
〃	産業部長
〃	建設部長
〃	都市計画部長
〃	総合動植物公園長
〃	市民病院事務局長
〃	上下水道局長
〃	消防長
〃	教育部長
〃	会計管理者
〃	監査委員事務局長
〃	議会事務局長

計 2 5 名

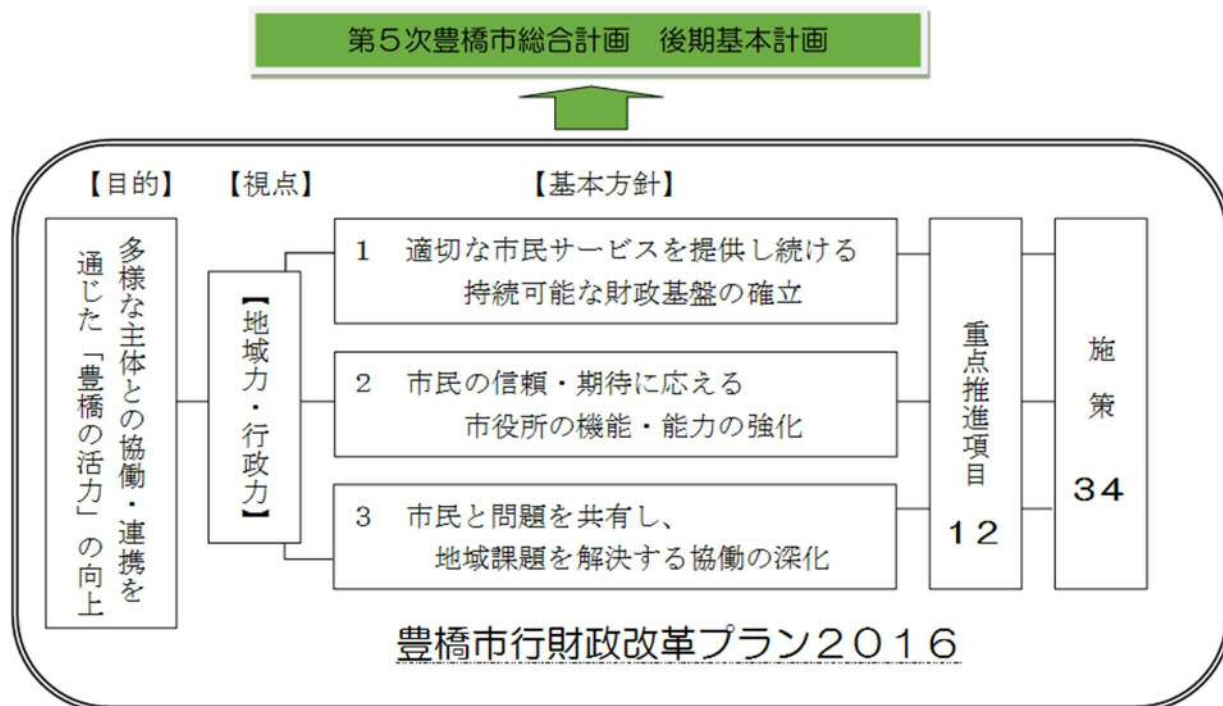
■ 行財政改革プラン2016の取組状況

【行財政改革プラン2016の概要】

「行財政改革プラン2016」は、まちづくりの基本指針である「第5次豊橋市総合計画後期基本計画」の推進を下支えするため、行財政改革の方針と具体的な取組を示すものとして、策定されたものです。

プランでは「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、そして、地方創生の推進などを踏まえて、改革を推進しています。

- (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（下図参照）



【行財政改革プラン2016の達成状況】

行財政改革プラン2016の重点指標のこれまでの実績及び最終年度である令和2年度の達成見込みについては、以下のとおりです。

プラン全体に関連する指標である、「**経済的効果額**」については、事業の見直しによる歳出の削減や使用料の見直し、未利用地の売却等歳入確保の取組により、順調に推移すれば、令和2年度に目標を達成する見込みです。

財政基盤の確立に関連する2つの指標について、「**経常収支比率**」は、これまでのような市税収入の増加が期待できないことから、達成が難しい状況にあります。一方、「**公債費対市税比率**」は、公債費の減少と市税収入が伸びていることから目標を達成できる見込みです。

市役所の機能・能力の強化に関する2つの指標について、「**行財政改革による職員減員数**」は、外部委託やPFIの推進により概ね予定どおり進捗しており、残りの計画期間で目標を達成できる見込みです。また、「**新たな業務改善実施数**」は、1課1改善運動を推進した結果、令和元年度に目標を達成しています。

協働の深化に関する3つの指標について、「**広域連携事業実施数**」と「**協働事業数**」は、予定どおり進捗しており、目標を達成できる見込みです。一方、「**まちづくり活動への参加率**」は、目標値まで乖離があることから達成は難しい状況です。

重点指標	基礎数値 (H26年度)	H28年度 実績	H29年度 実績	H30年度 実績	R1年度 実績	R2年度 目標
経済的効果額	—	16億8,978万円	29億6,750万円	46億8,202万円	55億9,137万円	70億円 (平成28年度から 令和2年度)
経常収支比率	89.0%	89.8%	88.0%	87.3%	88.5%	85.0%以下
公債費対市税比率	18.5%	15.5%	14.7%	14.4%	13.8%	15.0%以下
行財政改革による 職員減員数	—	33人	51人	81人	88人	100人 (令和3年4月1日 までの累積)
新たな業務改善 実施数	—	123件	249件	392件	537件	500件 (平成28年度から 令和2年度)
広域連携事業実施数	290件	300件	313件	313件	324件	330件
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%	—	49.4% (11.2%)	—	45.6% (9.4%)	60.0% (13.0%)
協働事業数	116件	232件	118件	134件	135件	130件

