

令和3年度
豊橋市行財政改革プラン2021-2025
取組状況報告書

令和4年9月
豊橋市

この報告書は豊橋市行財政改革プラン2021-2025の

進捗状況や達成度について、年度ごとにとりまとめ、公表するものです。

目次

- 1 豊橋市行財政改革プラン2021-2025の概要…………… P. 3

- 2 プラン2021-2025における
KPI（重要業績評価指標）の達成状況…………… P. 4

- 3 プラン2021-2025の進捗管理…………… P. 6

- 資 料
- ◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿…………… P. 31

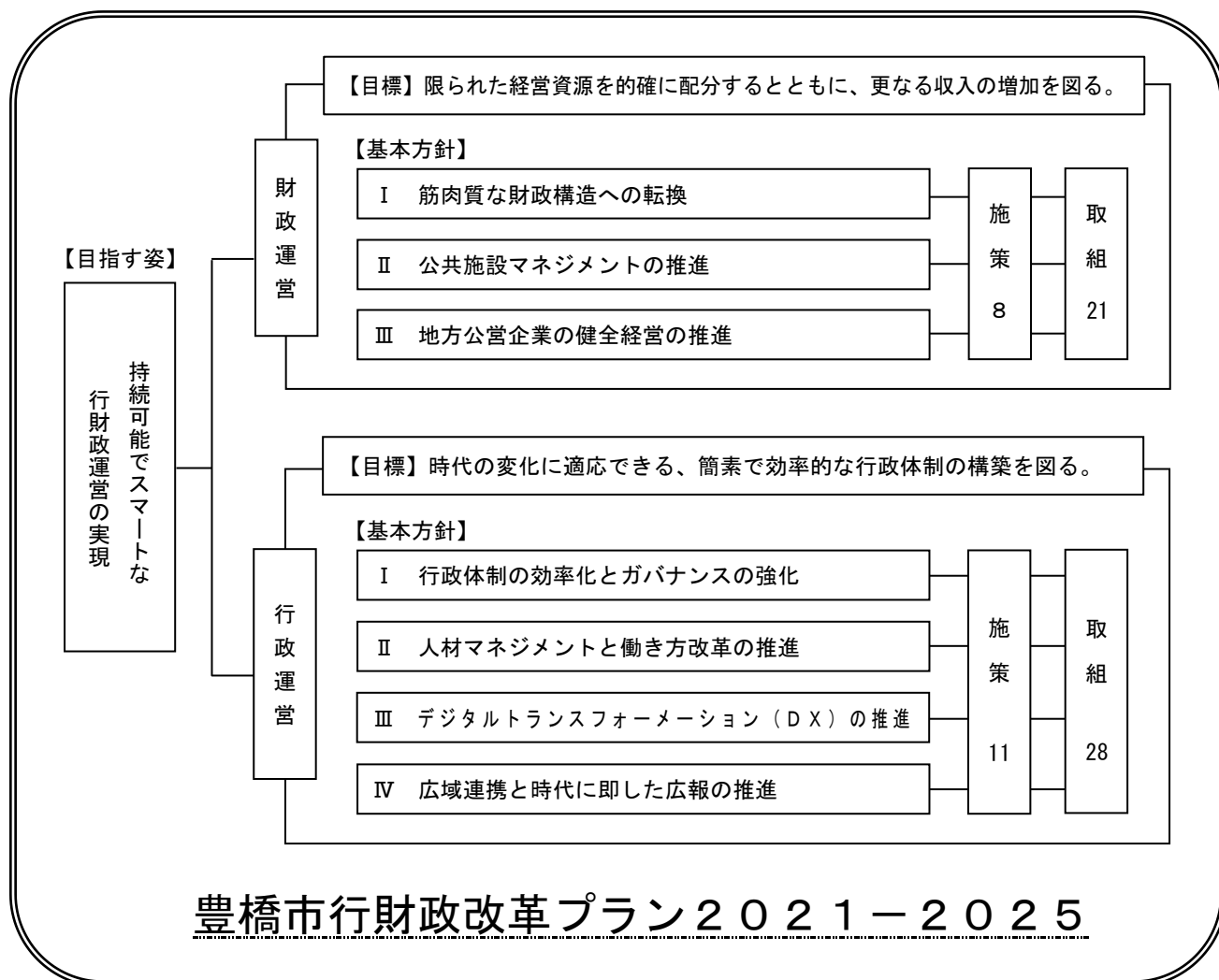
1 豊橋市行財政改革プラン2021-2025の概要

本市では、まちづくりの基本指針である「第6次豊橋市総合計画前期基本計画」（以下「総合計画」）の推進を下支えするため、令和3年度から令和7年度まで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」（以下「プラン2021-2025」）を策定しました。

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、改革を推進します。

- (1) 目指す姿 持続可能でスマートな行財政運営の実現
- (2) 計画期間 令和3年度から令和7年度までの5年間
- (3) 体系 <財政運営>基本方針3、施策8、取組21
<行政運営>基本方針4、施策11、取組28

第6次豊橋市総合計画 前期基本計画



2 プラン2021-2025におけるKPI（重要業績評価指標）の達成状況

財政運営

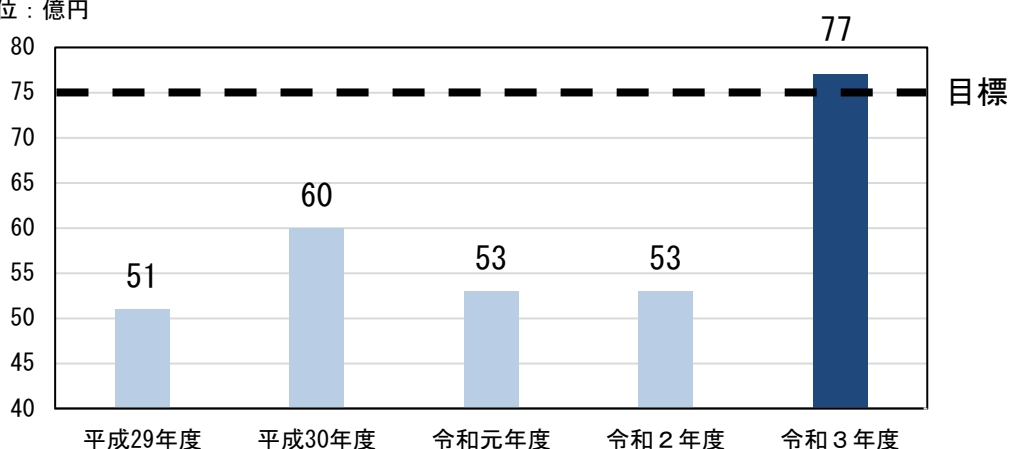
KPI：財政調整基金残高

実績：76億7,370万円 <目標（令和7年度）：75億円>

【分析評価】

令和3年度末残高は、市税や普通交付税などの増加や新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の交付額を踏まえた収支見通しに基づき基金からの取崩しを全額留保したことなどにより、前年度末残高に対し大幅に増加した。令和7年度の目標値を計画初年度で上回ることはとなったが、今後、大型事業が予定されており、これまで以上に基金の取崩しが必要となることが想定されるため、基金残高の確保に努めていく。

単位：億円



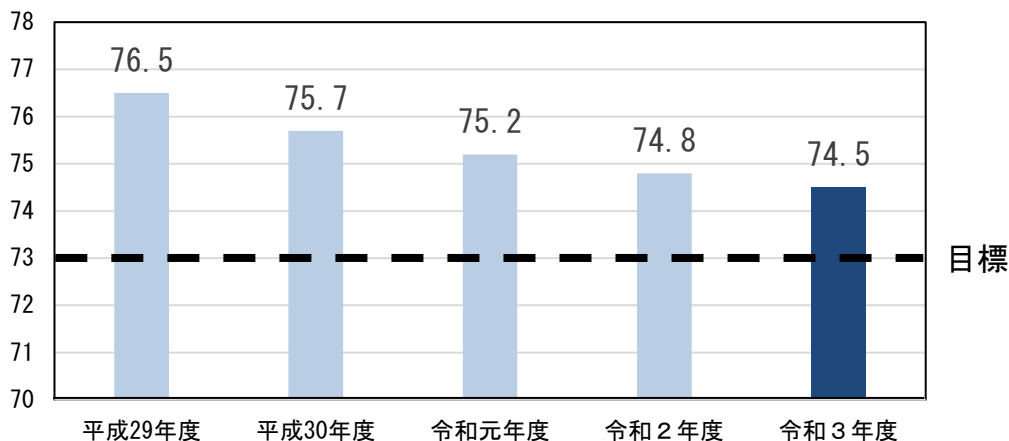
KPI：純資産比率（一般会計等）

実績：74.5% <目標（令和7年度）：73%>

【分析評価】

令和2年度と比較して、既存資産の減価償却費が新たな施設整備などの資産形成額を上回ったことで資産が減少するとともに、地方債の新規借入の増加などにより負債が増加したことから、純資産は減少した。その結果、純資産比率は0.3ポイント減少した。今後も計画的な資産形成などにより将来世代に過度な負担をかけない財政運営に努めていく。

単位：%



※純資産比率は資産合計に対する純資産合計の割合を示す指標であり、数値が高いほど将来世代の負担が軽減されていることを表す。

行政運営

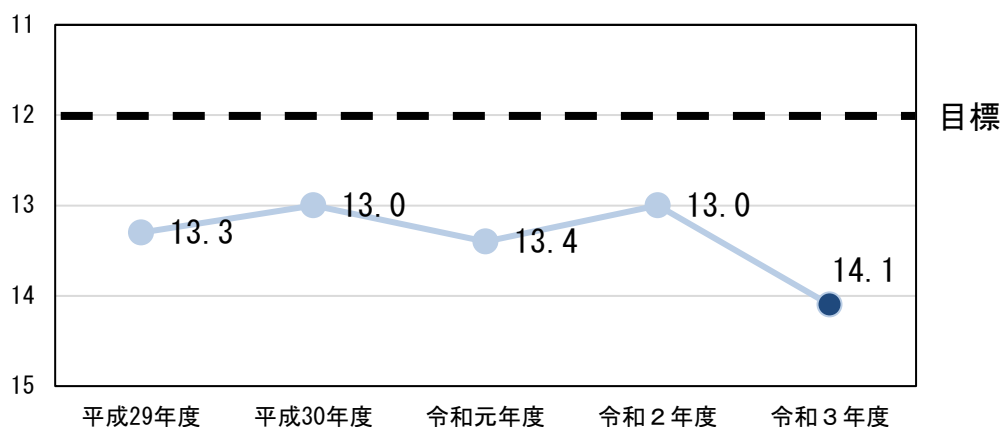
KPI：職員1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数

実績：14.1時間/月 <目標（令和7年度）：12時間/月>

【分析評価】

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う業務量の増加により、令和3年度の平均の時間外勤務時間数は、前年度に対し8.5%増加した。今後は、これまで以上に人員を柔軟に活用するとともに、業務の効率化に取り組むことで、時間外勤務の縮減に努めていく。

単位：時間/月



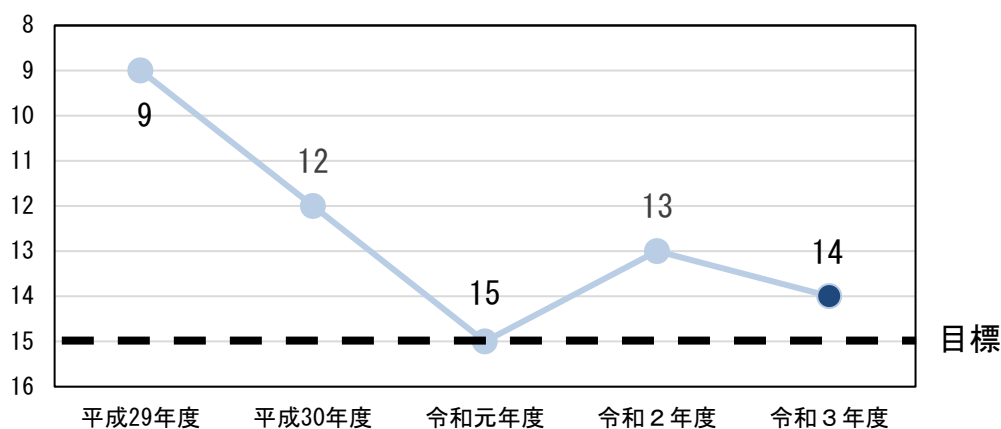
KPI：人口1万人当たりの職員数（普通会計）の中核市内での順位

実績：14位 <目標（令和7年度）：15位>

【分析評価】

新型コロナウイルス感染症対応や行政デジタルの推進など多様化する行政需要に対応した結果、令和3年度の人口1万人当たりの職員数は57.36人、中核市内の順位は14位となった。前年度の56.70人と比べ微増しているものの、中核市が基準年度の令和元年度より4団体増加する中、目標値である15位以内を達成していることから、引き続き、行政需要を見極めつつ適切な定員管理を推進していく。

単位：位



プラン2021-2025の評価

プラン2021-2025は、次の取組状況報告及び外部評価を踏まえて見直しを行うことで、目標の達成を目指します。

- (1) 施策の取組状況報告
- (2) 施策の取組状況報告及び担当課ヒアリングを踏まえて、外部の視点で意見を付す外部検証委員会による外部評価

1 施策の取組状況報告

【財政運営】

財政運営については、「施策1 安定した自主財源の確保」において、現年度完結型の滞納整理や執行停止による未済の圧縮など市税の収納対策を進めたことにより、「市税収納率」が上昇しました。また、「施策7 病院事業の安定的な運営」において、新型コロナウイルス感染症患者等への看護体制を充実させたほか、陽性患者等を受け入れるために確保した病床に対する病床確保料などにより、経常利益は令和2年度の3.7倍となり、令和2年度に続き令和3年度も黒字を達成しました。一方、「施策8 特別会計の健全経営」においては、公共駐車場事業基金について、まちなか図書館へ自動車で来館すると予想していた人数が見込みを下回ったことにより収入が減少し、基金取崩額の増額を行ったことなどで、基金残高が令和2年度から2.3%減少しました。今後は、利便性向上のための新サービスを検討し、利用者増加により収益性を高めることで、基金残高の確保を図り健全経営に努めます。

【行政運営】

行政運営については、「施策8 行政手続のデジタル化の推進」において、「あいち電子申請・届出システム」等を活用し手続のオンライン化を進めたことにより、「行政手続のオンライン化率」が令和2年度から大幅に上昇しました。また、「施策11 時代に即した広報の推進」では、Twitter「豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）」が多くの新規フォロワーを獲得したこともあり、「市のSNSアカウントの登録者数」が令和2年度の1.5倍に増加しました。一方、「施策6 働き方改革の推進」においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、主に健康部、市民病院において業務量が増加したため、「時間外勤務時間数年間360時間超の職員数」が増加しました。また、「施策7 ICTの利活用」においても、世界的な半導体不足の影響によりネットワーク基盤の整備に遅れが生じました。今後も、新型コロナウイルス感染症の影響などによる社会情勢の変化に対応しながら、効率的で柔軟な行政運営に努めます。

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号	1	施策名	安定した自主財源の確保						
施策概要									
安定的な歳入の確保のため、市税の収納対策を着実に行いつつ、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めます。また、ふるさと寄附など様々な形での自主財源の確保を進めます。									
達成状況									
指標（単位）	基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	
1 市税収納率（％）	96.6 (R1 年度)	96.6	97.4					98.5 (R7 年度)	
2 産業用地立地企業数（社）	45 (R1 年度)	47	47					60 (R7 年度)	
3 ふるさと寄附金額（千円）	42,344 (R1 年度)	79,172	84,537					100,000 (R7 年度)	
総括	<p>現年度完結型の滞納整理や執行停止による未済の圧縮など市税の収納対策を着実に行った。豊橋東インターチェンジ工業用地の整備と都市部の企業の進出を促すための助成制度の新設により産業集積を促進した。また、ふるさと寄附受付ポータルサイトを新たに1サイト追加して2サイトとし、寄附の獲得に努めた。</p> <p>施策の3つの指標について、「市税収納率」は97.4%と令和2年度の96.6%から上昇した。</p> <p>「産業用地立地企業数」は、分譲予定の産業用地が造成中のため、令和2年度と同数の47社となった。</p> <p>「ふるさと寄附金額」は、コロナ禍における全国的な制度の拡大、ポータルサイトの追加及びガバメントクラウドファンディングの実施により、令和2年度から5,365千円増加した。</p> <p>今後も指標の目標達成に向けて既存の取組を継続するとともに、市税のキャッシュレス納付の周知を図るほか、新たな産業用地の確保や寄附受付ポータルサイトの追加を検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 電話や文書による早期の催告や預金・給与等の現金化しやすい債権の優先的な差押など、現年度完結型の滞納整理による未収抑制に努めた。 滞納繰越分については、債権等の差押や執行停止等による未済の圧縮を図った。 新たに4つのキャッシュレス決済による納付を開始し、納税者の利便性を考慮した納付機会の拡充を図った。 取組の結果、市税の収納率が向上し、安定的な歳入の確保につながった。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 豊橋東インターチェンジ工業用地の造成に伴い、企業活動を行う上で必要となる周辺のインフラ整備を進めた。 「新しい働き方」に対応する都市部の企業の進出を促すため、サテライトオフィスの設置費用に対する助成制度を創設し、4社が市内へ進出した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年12月より、寄附受付ポータルサイト「楽天ふるさと納税」で受付を開始した。 「楽天ふるさと納税」において7,034,000円の寄附を受けることができ、自主財源の確保につながった。

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号	2	施策名	受益と負担の適正化						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	受益者負担の割合（％）	6.2 (R1 年度)	4.2	5.2					7 (R7 年度)
総括	<p>指定管理者制度を活用し管理運営を行う4施設の使用料について、現行の統一的基準に基づき見直しを行った。また、減免の見直しに向けて全庁調査を行い、現状を把握した上で見直しの基準案をまとめた。</p> <p>施策の指標である「受益者負担の割合」は、新型コロナウイルス感染症の影響で減少していた使用料等収入が回復してきたことに加え、令和2年度に実施した特別定額給付金の皆減などで費用が減少したことにより、令和2年度から1.0ポイント改善した。</p> <p>今後は、5年を目途とした使用料等の全庁的な見直しに向け、コロナ禍における原油価格・物価高騰等が市民生活へ与える影響も考慮しながら慎重に検討を進めるとともに、使用料等の減免措置について、全庁で統一した取扱いとなるよう見直しを実施する。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年度に指定管理者の更新を控える3施設と、新たに指定管理者制度を導入する1施設の使用料について、見直しを行った。 施設の利用実態や類似施設の状況なども整理しつつ、受益と負担の適正化を前提とした現行の統一的基準に基づいて使用料を見直すことで、行政サービスに対する負担の公平性を確保した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 減免実態を把握するため、過去3か年の減免実績及び減免の規定について全庁調査を行った。 調査結果を元に、関係課へのヒアリングや現行の減免要綱等の整理を行い、減免見直しの基準案をまとめた。

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号	3	施策名	事業の選択と重点化						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	経常収支比率（%）	88.5 (R1 年度)	87.6	87.2					87 (R7 年度)
総括	<p>新年度予算要求における重点事業について、ロジックモデル作成シートにより示された事業効果を考慮した予算査定を実施することで、事業の選択と重点化の推進を図った。また、補助金創設時には必ず終期を設定するよう全庁宛て働きかけるとともに、補助金等の適正交付に向けた見直し基準の検討を開始した。</p> <p>施策の指標である「経常収支比率」は、普通交付税など経常一般財源収入の増加により、令和2年度から0.4ポイント改善した。</p> <p>今後は、補助金等の適正交付に向けた見直し基準の策定に向けた検討を進めるとともに、新規事業の予算要求についてロジックモデル作成シートの提出の義務付けを実施する。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・新年度予算編成において、補助金を創設する場合は必ず終期を設定するよう働きかけた。 ・補助金に係る財務事務について包括外部監査が実施され、終期の設定を含めた様々な指摘や意見が出されたため、それらも参考に補助金等の適正交付に向けた見直し基準の検討を開始した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・新年度予算要求における重点事業について、事業実施により得られる効果を論理的に示すことを目的としたロジックモデル作成シートの提出を義務付けた。 ・従来の予算要求資料に加えて、ロジックモデル作成シートを予算査定のエビデンスとすることで、事業効果を重視した予算編成を行い、新年度予算における事業の選択と重点化を推進した。

【財政運営】基本方針Ⅱ 公共施設マネジメントの推進

施策番号	4	施策名	施設保有量の適正化						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	廃止施設数 (施設)	/	1	3					4 (R7年度 までに)
2	複合化モデル 事業の実施施 設数(施設)	/	-	0					1 (R7年度 までに)
総括	<p>第2次施設廃止計画に基づき、予定どおり3施設の機能を廃止した。また、複合化モデル事業の対象施設を決定し、当該施設が所在する自治会や施設の関係者と事業の実現に向けた調整を開始した。</p> <p>施策の指標である「廃止施設数」は、計画どおり3施設となった。</p> <p>もう一つの指標である「複合化モデル事業の実施施設数」は、令和7年度までの事業実施を目標に検討、調整を行った。</p> <p>今後も計画に基づき、更に1施設の機能廃止と、令和3年度に機能廃止した3施設の建物等の処分を行うとともに、計画にない施設についても将来を見据えた検討を進めていく。また、複合化モデル事業の対象施設の関係者と意見交換を重ね、複合化プランを作成することで、着実な施設保有量の適正化に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 第2次施設廃止計画において、機能が類似する施設が存在するなど行政サービスとして必要性が低いと評価された市民プール、グリーンスポーツセンター、西部学校給食共同調理場の3施設について、計画どおり機能廃止した。 公共施設の将来的な維持・更新費用を低減することができた。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 複合化モデル事業の対象施設を決定し、当該施設が所在する自治会や施設の関係者と事業の実現に向けた調整を開始した。

【財政運営】基本方針Ⅱ 公共施設マネジメントの推進

施策番号	5	施策名	施設長寿命化の推進					
施策概要								
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。								
達成状況								
指標（単位）	基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1 施設保全計画の実施棟数（棟）		14	22					120 (R7年度までに)
総括	施設保全計画に基づき、予防保全工事を9棟、改良保全工事を13棟、合計22棟で実施するとともに、予防保全や改良保全が将来にわたり適切に実施できるよう計画を見直すことで、公共施設の長寿命化を推進した。現在、資材が高騰していることや、この先、総合体育館や中消防署など大型施設の保全工事が予定されていることから、引き続き、工事内容や費用の精査を図り計画どおり工事が進められるよう努める。							

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 施設保全計画に基づき、計画的な施設保全を実施することができた。 計画の実行性を高めるために、保全に係る工事内容などを見直し、費用の削減及び平準化を図った。

【参考】近年の維持・更新費用の比較（プラン2021-2025：9ページ《図7》）

平成29年3月策定の豊橋市公共施設等総合管理方針では、今後の維持・更新費用として令和17年度までの平均で年約130億円必要としており、基準年度（平成22～26年度の過去5年間平均）が年約85億円であることから、不足する年約45億円の確保を目標に掲げ、国の補助金を積極的に活用し長寿命化を進めています。

（単位：億円）

R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
107	106					130

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号	6	施策名	上下水道事業の安定的な運営						
施策概要									
<p>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。</p> <p>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。</p>									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	水道事業会計経常損益	黒字 (592百万円) (R1年度)	黒字 (452百万円)	黒字 (423百万円)					黒字 (毎年度)
2	下水道事業会計経常損益	黒字 (625百万円) (R1年度)	黒字 (737百万円)	黒字 (738百万円)					黒字 (毎年度)
総括	<p>《水道事業》 水道料金の収入が減少したことから、経常利益は令和2年度から6.4%減少したものの、令和2年度に続き令和3年度も黒字を達成した。</p> <p>《下水道事業》 下水道使用料の収入が減少したものの、経常利益は令和2年度から0.2%増加し、令和2年度に続き令和3年度も黒字を達成した。</p> <p>水道事業、下水道事業ともに施設等の老朽化が進んでいるため、今後も引き続き事業計画等に基づく効率的な更新に取り組んでいく。経費の増加に対してはICTの活用等により経営の効率化を図るが、適正な受益者負担の観点から、料金・使用料改定について実施時期を具体的に検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 水道事業ではスマートメーターを公共施設に154個、雲谷配水区に86個、ミラまちに31個それぞれ設置し、導入範囲を拡大した。 主に市街化調整区域内の管525kmを対象として、AIを活用した老朽管の劣化予測業務を行い経営の効率化に取り組んだ。 下水道事業では下水道のマンホールポンプに自動通報装置（クラウドデータ管理）を設置した。
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。	類似都市の料金・使用料体系の調査や分析等を行い、水道事業、下水道事業ともに、料金・使用料体系のあり方について検討を行った。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 水道事業では配水管布設替工事を13,205m施工し、下水道事業では老朽管渠519mを更生した。 その他両事業ともに老朽設備等の更新を行い、将来的な費用の抑制を図った。

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号	7	施策名	病院事業の安定的な運営						
施策概要									
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。									
達成状況									
指標（単位）	基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	
1 病院事業会計経常損益	黒字 (130百万円) (R1年度)	黒字 (1,091百万円)	黒字 (4,034百万円)					黒字 (毎年度)	
総括	新型コロナウイルス感染症患者等への看護体制を充実させたほか、陽性患者等を受け入れるために確保した病床に対する病床確保料などにより、経常利益は令和2年度の3.7倍となり、令和2年度に続き令和3年度も黒字を達成した。 令和3年度は、新型コロナウイルス感染症に関連する診療報酬や補助金等の影響で黒字となっていると考えられるため、今後もベンチマーク分析の活用などにより経費の節減を徹底するほか、各診療科に収益向上や費用削減を提案することなどにより、職員全員の経営に対する意識の向上を図ることで経営基盤の強化に努める。								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 平均在院日数などの重要経営指標を分析し、院内周知することにより、職員の経営意識の向上を図った。 新型コロナウイルス感染症の影響もあるが、平均在院日数は11.0日となり、令和2年度の11.6日から0.6日短縮したほか、全体の手術件数は減少したものの、全身麻酔での手術件数は増加するなど、DPC特定病院群の指定継続に向け、高度かつ専門性の高い治療を実施することに、継続して取り組んだ。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 診療報酬については、臨時的な取扱通知に基づき、新型コロナウイルス感染症患者等を受け入れるため看護体制を充実させた病床に対して、ハイケアユニット入院医療管理料の施設基準簡易届出を行ったほか、救急医療管理加算の算定など適切に対応した。 補助金については、新型コロナウイルス感染症患者等を受け入れるために確保した病床に対する病床確保料や、人工呼吸器など、感染症医療提供体制を充実させるための医療機器購入などに対する補助を獲得した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 既設の照明器具のLED化など、消費電力の削減を図った。(節電効果：16万kWh) エネルギー消費が特に多い熱源機器を最新の機器に更新し、省エネルギー事業を開始した。

※) DPC特定病院群：Diagnosis（診断）Procedure（手技）Combination（組み合わせ）の略。病気と治療内容により1日あたりの入院費用が定められている包括支払方式。DPC病院は、役割や機能に応じて、「大学病院群」、「DPC特定病院群」及び「DPC標準病院群」の3つに分類される。

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号	8	施策名	特別会計の健全経営						
施策概要									
<p>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快適な園内環境の保持に取り組みます。</p> <p>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立を適切に行います。</p>									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	総合動植物公園の入園者数（人）	962,840 (R1年度)	804,922	960,167					1,050,000 (R7年度までに年間)
2	公共駐車場事業基金残高（千円）	394,625 (R1年度)	249,774	244,018					500,000 (R7年度)
総括	<p>《総合動植物公園事業》 令和3年度の入園者数は、新型コロナウイルス感染症対策のため4月・5月に休園した令和2年度と比べ同時期の来園者数が大きく回復したほか、秋期及び春期（3月）は天候や企業イベントに恵まれたため、令和2年度から19.3%増加した。今後もナイトZOO等季節イベントの開催と動物教室・ガイド等の教育・学習プログラムの実施などにより入園者数の増加に努めていく。</p> <p>《公共駐車場事業》 公共駐車場事業基金は、まちなか図書館へ自動車で来館すると予想していた人数が見込みを下回ったため、収入が減少し、基金取崩額の増額を行ったことなどで、基金残高は令和2年度から2.3%減少した。今後見込まれる松葉公園地下駐車場の大規模修繕に向けて、定期利用の拡充や料金打切り制度の導入など利便性向上のための新サービスを検討し、利用者増加による収益性の向上により基金残高の確保に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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	・春秋行楽シーズン中の園内ラリーイベントをはじめ、夏のナイトZOOなど、集客性や収益性の高いイベントを開催した。（令和3年度ナイトZOO：開催日数16日間、来園者数53,452人）
	園内施設の長寿命化	・極地動物館のろ過ポンプや東門売店空調機など園内の動物施設及び来園者施設の修繕を実施したほか、園内展望塔エレベーター改修の財源として、国の社会資本整備総合交付金を確保した。（当該事業は令和4年度へ繰越）
公共駐車場事業	長寿命化計画に基づく施設の保全	・令和2年度に更新した長寿命化計画に基づき、松葉公園地下駐車場の壁面タイルをはじめとした修繕などを実施し、安全安心な利用環境の確保に努めた。
	事業基金の積立	・基金の運用利子を積み立てた。
	新しいサービスの導入による利便性向上	・駅前大通公共駐車場（第1）及び（第2）の利便性向上対策として、車番認識システムを導入し、出口精算機付近での混雑の軽減を図った。

【行政運営】基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号	1	施策名	組織機構改革の推進						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	部課室数	19部115課室以下 (R1年度)	18部100課室	18部97課室					同規模の中核市 平均以下 (毎年度)
総括	<p>総合計画の着実な推進と新たな行政課題に的確に対処するため、組織機構改革を実施した。また、部局横断の4つのプロジェクトを立ち上げ、多角的な視点で事業検討を行った。その他、附属機関に係る全庁調査結果を踏まえて、課題の整理等を行った。</p> <p>施策の指標である「部課室数」は、効率的な業務体制を構築するための機構改革を実施したことにより、令和2年度から3課室減となり、同規模の中核市平均（令和2年度）以下となった。</p> <p>今後も部課室の廃止統合等による業務の効率性等を見極めるとともに、時代に即した新たな課室の創設を検討していく一方、プロジェクトチームについては、事業の進捗管理に加え、新規事業や効果的なプロモーション等を検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 環境政策課と再生可能エネルギーのまち推進課を統合し、「ゼロカーボンシティ推進課」を新たに設置した。 未来創生戦略室を廃止し、業務を政策企画課へ統合した。 シティプロモーション課を廃止し、業務を政策企画課、広報広聴課、観光プロモーション課（観光振興課から名称変更）へそれぞれ移管した。 脱炭素社会の実現という社会課題への対応をしながら、課室の廃止を実施し、スケールメリットを生かした効率的な行政運営を進めた。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 「人づくりNo.1をめざすまちプロジェクト」、「北部地域活性化プロジェクト」、「食と農のまち推進プロジェクト」及び「ナショナルサイクルルートをいかした体験型観光推進プロジェクト」の4つのプロジェクトを立ち上げた。 各プロジェクトには関係部局のメンバーが参画し、多角的な視点で事業検討を行ったことにより、次年度以降の施策につなげることができた。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 要綱を根拠として設置している附属機関の見直しに向けて、令和2年度に実施した全庁調査（年間の開催件数、委員への報酬又は報償費の支払の現状、審査・協議等の方法、主な審議内容、統廃合の検討等）の結果を踏まえ、現状の確認及び課題の整理を行い、次年度以降のスケジュールを検討した。 法に則した附属機関の設置のため、検討したスケジュールに沿って今後2か年で附属機関の見直しを実施する。

【行政運営】基本方針 I 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号	2	施策名	事務の適正性の確保						
施策概要									
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ます。									
達成状況									
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	対応策を整備したリスクの件数（件）	110 (R2年4月)	120	142					160以上 (R7年度)
2	重大事故の発生件数（件）	4 (R1年度)	2	2					4以下 (毎年度)
総括	<p>各課室において、半期ごとにリスク評価シートに係る自己評価及び見直しを実施し、リスク対応策を整備した。また、人事異動に合わせて、事務引継書の整備を全庁で行った。その他、文書主任者会議等において、事故発生時報告制度の周知を行った。</p> <p>施策の指標である「対応策を整備したリスクの件数」は、各課室においてリスク評価シートの整備を行ったことにより、あらかじめ識別したリスクは福祉部及び財務部を中心に令和2年度から22件増加した。</p> <p>もう一つの指標である「重大事故の発生件数」は、業務レベルの内部統制において運用上の不備が27件あり、そのうち重大事故に該当するものが2件あった。令和2年度の不備は職員の意識（統制環境）に起因するものが主であったが、令和3年度は情報共有等に関する不備が主であった。</p> <p>今後はリスク評価シートに係る対応策の実効性を高めていくとともに、研修等を通じて事故が発生しないような体制づくりを図る。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 各課室において、半期ごとにリスク評価シートに係る自己評価及び見直しを実施し、リスク対応策を整備した。 管理職を対象として、外部の有識者による講演会を開催し、各課室の内部統制運用の中心となる職員の能力向上を図った。 福祉部及び財務部を中心に新たなリスクを洗い出すことができ、内部統制についての意識の浸透に効果が出た。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 人事異動に合わせて、事務引継書の整備を全庁で行った。 事務引継ぎの手引及び引継ぎの参考様式を示すとともに、不十分な事務引継ぎを原因とする事務処理誤りを例示し、適正な事務引継ぎの実施の重要性を示した。 今後も引き続き、事務処理誤り防止のため、確実な事務引継書の作成及び引継ぎの実施に努める。
事故報告制度の見直し	従来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。	<ul style="list-style-type: none"> 文書主任者会議及び各部局庶務担当課の課長補佐を対象として開催した内部統制実務研修会において、事故の実例とあわせて事故発生時報告制度の周知を行った。 報告すべき事故の基準の明確化と報告経路の整理が行われ、事故発生報告書の提出が23件あり、庁内での事故事例の共有の円滑化について効果が出た。

【行政運営】基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号	3	施策名	事務の合理化						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	業務改善数 (件)		117	110					累計500 (R7年度 までに)
総括	<p>所属単位で業務の改善に取り組む1課1改善を実施した。また、PFI基本指針を改定し事業期間が満了する施設は事後評価としてPFI事業の評価を実施することとした。斎場において指定管理者制度による運営を開始した。施策の指標である「業務改善数」は、計画書・報告書の廃止・削減により各課室の負担を軽減しつつ1課1改善を実施したが、令和2年度の提案件数から7件減少した。また、複数提案課数の増加を目的とし、新たに「業務改善NEWS」を発行し改善意識の醸成を図ったものの、複数提案課は令和2年度と同様10課にとどまった。今後は、表彰区分を増やすとともに「業務改善NEWS」の内容を充実させるなど、職員の改善意識の醸成を図っていく。さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により令和2年度から中止している3年目職員研修に代わる取組を検討していく。また、民間活力の活用については、令和4年9月でPFI事業が満了するりすば豊橋において、指定管理者による運営への円滑な移行を図る。包括連携協定については、協定を実効性のあるものにするため、協定制度の所管部局（組織を代表する窓口）の明確化、協定締結に関する基本的な考え方の明示やルール作り及び締結した協定の活用促進や情報の一元管理等について検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・1課1改善を実施し、優秀な改善事例については市長から表彰を行った。 ・各課室の負担軽減のため、取組前の計画書及び各部局で選出された優秀事例以外の実施報告書の提出を廃止した。 ・新たに「業務改善NEWS」の発行を開始し、優秀事例、職員インタビュー、表彰式の様子等を紹介した。 ・業務改善数の増加に向けて、「業務改善NEWS」の内容を充実させるなどして職員の改善意識の醸成を図る。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・各課室が所管する計画の現状や継続的な策定の必要性等に係る調査を行った。 ・他の計画と統合可能なものや、満了廃止する一部の計画を除き、多くが業務上継続して策定していく必要のある計画や既に見直し済みの計画であった。 ・事務の効率化のため、今後も定期的な見直しを実施する。
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、資料や運営方法を標準化することにより、業務の効率化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ・各制度所管課室が作成した庶務業務等のマニュアルに迅速にアクセスできるマニュアル等リンク集を作成した。 ・働き方改革実践マニュアルを改訂し、新たに会議の効率化に資する手法を各課室に示したほか、庁内メール発信のルールを追加した。 ・各職員がマニュアルを探す時間及び制度所管課が問合せに対応する時間が短縮されるといった効果が出た。
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、他自治体の先行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。	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI基本指針を改定し、事業期間が満了する施設は事後評価としてPFI事業の評価を実施することとした。 ・斎場について新たに指定管理者制度による運営を開始したほか、北部及び南部学校給食共同調理場（現北部及び南部学校給食センター）の次期事業の入札に向けたサウンディング型市場調査を行った。 ・政策推進アドバイザーを新たに1名委嘱し、総合計画推進やプロジェクトの進行に対しアドバイスを受けたほか、未来創生アドバイザー3名の活用を各課室に促し専門知識を生かした事業検討を行った。 ・民間企業等との包括連携協定について、協定先から提案された連携メニューの各課室での活用促進等を行った。 ・アドバイザーの活用により、プロジェクトの進め方、事業のターゲット設定、広報戦略等の検討が進んだ。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号	4	施策名	定員管理の適正化						
施策概要									
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。									
達成状況									
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	正規職員数 (人)	2,170 (R3年4月)	2,170	2,183					2,184 (R8年4月)
総括	各所属とのヒアリングを通し、事務事業量や優先度を把握した上で、既存業務の見直しに伴う多様な任用形態の活用や執行体制の見直しを実施し、適正な人員配置を図った。 施策の指標である「正規職員数」は、新型コロナウイルス感染症対応や行政デジタルの推進に伴い13人増員し、基準値(2,170人)は上回っているものの、目標値(2,184人)内に収まる結果となった。 今後も引き続き、各所属とのヒアリングを通し、適正な人員配置となるよう努める。								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 各所属とのヒアリングを通し、事務事業量や優先度を把握した上で、既存業務の見直しに伴う多様な任用形態の活用や執行体制の見直しを実施した。 令和3年度減増員の査定の結果、正規職員41人増（一般会計16人増・特別会計2人増・企業会計23人増）、再任用職員6人減（一般会計8人減、企業会計2人増）、会計年度任用職員（月額）19人増（一般会計17人増、企業会計2人増）となった。 新型コロナウイルス感染症対応や行政デジタルの推進に係る体制の整備ができ、本市が求められる行政課題へ適切に対応することができた。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号	5	施策名	人材の育成と確保						
施策概要									
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。									
達成状況									
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	管理職に占める女性職員の割合（％）	15.9 (R2年4月)	19.4	19.3					20 (R8年4月)
2	専門職の職員数（人）	349 (R2年4月)	362	366					400 (R8年4月)
総括	<p>研修の内容を見直し新たな科目の追加と既存科目の廃止を行ったほか、派遣先・交流先を増やして研修派遣及び人事交流を行った。また、新たに、採用困難職種である技術職、獣医師、薬剤師を対象とした通年インターンシップを開始した。</p> <p>施策の指標である「管理職に占める女性職員の割合」は、新たに2人目の女性部長を登用するなど、意欲や能力を重視した適材適所の登用を実施した結果、令和2年度からは0.1ポイント下がったものの19.3%という良好な成果を得ることとなった。</p> <p>もう一つの指標である「専門職の職員数」は、新型コロナウイルス感染症対応に伴い保健師を増員するなど、令和2年度から4人増加した。</p> <p>今後は、研修の内容の見直しや派遣先の追加をするほか、自己研修補助金の拡充を行う。また、児童福祉体制の強化や動物愛護センターの設置など、福祉・衛生分野を中心に専門職の増員に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
時代に合った研修の実施	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合った研修を行う。また、自己研修制度を通じた職員の自律的な成長を促す。	<ul style="list-style-type: none"> 主任研修のメニューにマネジメントに関する研修を追加するなど研修内容の追加・見直しを行った。 派遣型研修として、愛知県（情報政策課等）、愛知教育大学及び愛知県市長会へ職員を派遣した。 女性活躍推進のため、愛知県市町村振興協会研修センター等が主催するセミナーへ6名の職員を派遣した。 受講した職員が、課題解決能力や専門技術を習得するなど効果が出た。研修の効果を受講職員に留めることなく、庁内全体で共有することができるよう、令和4年度に新たに職員を講師とするアカデミーを開講する。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 愛知県（保健所、精神保健福祉センター）、田原市及び東京海上日動火災保険株式会社との間で人事交流を実施した。 他組織のノウハウや人脈を獲得することができたほか、市の施策に民間企業の視点を取り入れることができるなど効果が出た。
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。	<ul style="list-style-type: none"> インターンシップを実施し、夏季は65人（申込者170人）、冬季は54人（申込者121人）が参加した。 採用困難職種である技術職、獣医師、薬剤師を対象とした通年インターンシップを開始し、2人（申込者3人）が参加した。 インターンシップの参加者の約半数が採用試験を受験するなど、採用活動の面で効果が出た。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号	6	施策名	働き方改革の推進						
施策概要									
職員一人ひとりが最大限能力を發揮し、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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	時間外勤務時間数年間360時間超の職員数(人)	304 (R1年度)	349	397					270以下 (R7年度)
2	年次有給休暇の平均取得日数(日/年)	9.7 (R1年度)	9.4	10.3					16.7 (R7年度)
総括	<p>全部局でテレワーク制度を試行実施する中で、実施状況を踏まえ、一部の部局においてより柔軟な勤務時間の割り振りを可能としながら試行を継続しつつ、本格実施に向けて制度の整備を行った。また、繁忙な部署の業務を他部署の職員が応援できる登録型応援制度を実施し、職員の時間外勤務の平準化に努めた。</p> <p>施策の指標である「時間外勤務時間数年間360時間超の職員数」は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、主に健康部、市民病院において業務量が増加した結果、令和2年度から48人増加した。</p> <p>もう一つの指標である「年次有給休暇の平均取得日数」は、ワークライフバランスの充実のため、各課室の休暇取得状況を示すとともに職員へ休暇取得を推奨した結果、令和2年度を0.9日/年上回った。</p> <p>今後は、柔軟な勤務時間の割り振りを可能とするテレワーク制度を本格実施するほか、登録型応援制度の利用促進に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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、時間や場所にとられない働き方を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 全部局でテレワーク制度を試行実施する中で、実施状況を踏まえ、一部の部局においてより柔軟な勤務時間の割り振りを可能としながら試行を継続しつつ、本格実施に向けて制度の整備を行った。 テレワーク端末計175台の各部局への配置、チャットツール140ライセンスの導入等、テレワークのための環境整備を進めた。 テレワークをしやすい環境を整備したことにより、介護や子育てなど職員の事情に応じた働き方ができるようになった。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 繁忙な部署の業務を他部署の職員が応援できる登録型応援制度を実施した。令和3年度は6課室が制度を利用した。延べ1,131時間の時間外勤務を平準化できた。 保健所への兼務及びワクチン集団接種の応援として管理職を除く他部局職員209人を派遣した。延べ4,467時間の時間外勤務を平準化できた。

【行政運営】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

施策番号	7	施策名	ICTの利活用						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	ネットワーク基盤の整備進捗率（％）	0 (R2年度)	0	0					100 (R7年度)
総括	RPAの活用研修を実施したほか、業者による訪問支援を受け、職員によるRPAのシナリオ作成を行った。また、計画審査シートを用いて適切なシステム調達の仕様作成及び見積り徴取を図った。施策の指標である「ネットワーク基盤の整備進捗率」は、本庁舎のネットワーク環境の無線化等を予定していたが、世界的な半導体不足の影響により一部機器の納期遅延が発生したため、一部のフロアでは無線化することができたものの、全体としては整備の進捗に遅れが生じ、令和3年度中の完了には至らなかった。今後は、各課室の担当者が自席でRPAを使用できるようフローティングライセンスを導入する。また、令和3年度一部未実施となったネットワーク機器更新を行い、本庁舎の全てのフロアでの無線環境の整備を実施する。								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内向けのRPAの活用研修を行った。 ・2課2業務について業者による訪問支援を受け、職員によるシナリオ作成を行ったことにより、業務のデジタル化が進んだ。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・計画審査シートを用いて、情報システム調達の妥当性を審査したことにより、適切なシステム調達の仕様作成及び見積り徴取を図った。 ・計画審査シートを有効に活用したことにより、情報システム導入の目的や内容等が整理され、予算の適正化を図ることができた。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・本庁舎でネットワーク機器の更新を行い、一部フロアで無線環境が整ったことにより、緊急時における迅速な会議設置やコロナ禍での分散勤務など、機動的かつ柔軟な働き方が可能となった。

【行政運営】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

施策番号	8	施策名	行政手続のデジタル化の推進						
施策概要									
<p>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。</p> <p>※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。</p> <p>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ワンスオンリー・・・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。</p>									
達成状況									
指標（単位）	基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	
1 行政手続のオンライン化率（％）	7.25 (R2年度)	7.25	33.86					75 (R7年度)	
総括	<p>「あいち電子申請・届出システム」等を活用し手続のオンライン化を進めたほか、出張申請受付を中心としたマイナンバーカード取得促進の取組を行った。</p> <p>施策の指標である「行政手続のオンライン化率」は、廃止可能な押印を令和2年12月に全て廃止したことに伴って、「あいち電子申請・届出システム」等の活用が広がり、令和2年度から26.61ポイント上昇した。</p> <p>今後は、電子化できる申請等の手続を調査しつつ、「あいち電子申請・届出システム」等の更なる活用により、手続のオンライン化率を向上させる。また、マイナンバーカード交付率が、全国、愛知県及び中核市平均と比較し低い水準にあることから、マイナンバーカードに興味を持ってもらうために記念品を活用したキャンペーンの展開を図るほか、マイナポイント支援コーナーにてマイナポイント事業への申込支援、健康保険証利用の登録支援及び公金受取口座の登録支援を実施し、マイナンバーカードの取得促進に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・「あいち電子申請・届出システム」等を活用し手続のオンライン化を進め、「あいち電子申請・届出システム」の利用登録者数は総計65,474人と、令和2年度から12,323人増加した。 ・行政手続のオンライン化が進んだことで、市民の利便性向上及び業務の効率化が図られた。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン化に向けた環境整備を行うため、押印の廃止に伴い電子化できる申請等の全庁調査を行った。 ※国の押印等の見直しの方針を受け、廃止可能な押印については、令和2年12月に全て廃止済
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・企業や商業施設、地区市民館等への出張申請受付及び申請サポートを38日間11か所で実施したほか、新型コロナウイルスワクチン接種会場においても出張申請受付等を実施した。 ・マイナンバーカード交付に係る夜間・休日窓口を開設したほか、感染症対策のため本庁舎地下に新たに申請会場を設置した。 ・本庁舎で開設しているマイナポイント支援コーナーにおいて、マイナポイント事業への申込支援及び健康保険証利用の登録支援を実施した。 ・マイナンバーカードの普及が進んだことにより、住民票等の証明書のコンビニ交付件数が増えるなど効果が出た。

【行政運営】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

施策番号	9	施策名	官民データの利活用						
施策概要									
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。									
指標（単位）		達成状況							
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	オープンデータの数（件）	58 (R2年12月)	58	62					73以上 (R7年度)
総括	<p>ポータルサイト「オープンデータ東三河」の関係機関との連携による推進体制の強化を図ったほか、あいち電子自治体推進協議会の共通課題研究会（オープンデータグループ）に参画し、データ利活用の推進に取り組んだ。また、データ項目等の統一やルール徹底を促し、オープンデータの利便性向上を推進した。</p> <p>施策の指標である「オープンデータの数」について、令和3年度の公開件数は4件で、平成28年度からの累計は62件となった。</p> <p>今後は、公開済みのデータを新しい情報に更新するなど適切に管理するほか、オープンデータの数を増やすために新規データの公開に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の実施内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 「オープンデータ東三河」の関係機関と定期的に打合せを行うなど、密な連携体制を基盤に東三河の各市町村へオープンデータの新規追加や更新を先導し、ポータルサイト内データセットを充実することができた。 県内自治体とオープンデータに関する課題解決や情報共有等を図るため、あいち電子自治体推進協議会の共通課題研究会（オープンデータグループ）に参画した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> オープンデータの新規追加や更新の際に、既に掲載されている類似のオープンデータや国の推奨データセットを参考にデータ項目等を統一するよう促すとともに、データセット等の名称やクリエイティブ・コモンズ・ライセンスの選択などのルールを徹底し、利用しやすいオープンデータの整備を推進した。

【行政運営】基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進

施策番号	10	施策名	関係行政機関との連携の推進						
施策概要									
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。									
達成状況									
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	東三河広域連合による連携事業数（件）	14 (R1 年度)	14	15					16 (R7 年度)
2	他の行政機関との共同事業数（件）	324 (R1 年度)	324	331					340 (R7 年度)
総括	<p>東三河広域連合においては、新たに地域産業人材育成支援事業を開始するなど、共同処理事務、地方創生事業等の連携事業に引き続き取り組んだほか、その他の広域連携事業においては、新規の 11 の連携事業の開始を含む、東三河地域や三遠南信地域をはじめとした関係自治体、関係機関との連携事業に継続して取り組んだ。</p> <p>施策の指標である「東三河広域連合による連携事業数」は、新たに地域産業人材育成支援事業を開始したことにより、1 件増加し計 15 件となった。</p> <p>もう一つの指標である「他の行政機関との共同事業数」は、新たに湖西市との水道料金収納業務等の共同実施等の連携を進めるなど、令和 2 年度から 7 件増加し計 331 件となった。</p> <p>今後は、引き続き東三河広域連合における新たな連携事業や事務権限移譲に向けた調査・研究を行うほか、その他の広域連携事業の可能性について幅広く検討するとともに、広域連携事業の創出に向けた啓発等を実施する。</p>								

取組名	取組概要	令和 3 年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 東三河広域連合において、新たな技術や発想で産業にイノベーションを起こせるような人材育成の支援など、地域産業を担う人材育成支援に関する事務を開始した。 令和 3 年度は、東三河ビジネスプランコンテスト委員会が実施するコンテストへの支援及びオープンデータを活用した新事業を創出する人材育成研修を実施した。 研修受講者から得たアンケート結果では 7 割以上が満足と回答しており一定の事業効果があった。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 東三河地域、三遠南信地域及び県内を中心に関係する自治体や関係機関との間で、水道料金収納、観光、公共交通、水災害対策等に係る新たな 11 の連携事業を開始した。 水道料金収納業務については、湖西市と業務処理方法の統一化やシステム機器の共有化等による経費削減を図るため、令和 3 年 6 月に「水道料金収納業務等の共同実施に関する協定」を締結した。令和 4 年度の共同実施開始に向けて、湖西市及び委託業者と調整を行った。

【行政運営】基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進

施策番号	11	施策名	時代に即した広報の推進						
施策概要									
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。									
達成状況									
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1	市のSNSアカウントの登録者数（人）	71,600 (R2年12月)	71,600 (12月)	107,500					120,000 (R7年度)
総括	<p>Twitter「広報とよはし」で様々な情報を発信しつつ、フォロワーの反応を分析し、より効果的な情報発信に努めた。また、各課室が作成する報道発表資料の改善及び報道発表の技術・知識の共有に努めた。</p> <p>施策の指標である「市のSNSアカウントの登録者数」は、Twitter「豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）」が12,000以上の新規フォロワーを獲得したこともあり、令和2年度の1.5倍に増加した。</p> <p>今後は、全体の発信力を強化するため、新規フォロワー獲得に成功しているアカウントの発信を分析し他課室にフィードバックするほか、情報発信アドバイザーを活用し発信力強化に努めるとともに、情報発信体制構築に向け改善点の洗い出しを行う。</p>								

取組名	取組概要	令和3年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> 手法や知識の蓄積のため、Twitter「広報とよはし」で様々な情報の発信を行った。 発信した情報一つ一つに対するフォロワーの反応を確認し、必要とされている情報とそうでない情報との比較・分析を行った。 SNSでの情報発信を効果的に行うため、分析により得た知見を各課室に展開していく。
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を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 各課室が作成する新型コロナウイルス感染症関連等の報道発表資料案を確認し、分かりやすい表現となるよう改善に努めた。 市が行った報道発表資料のうちメディアに大きく取り上げられた事例を全庁に展開することで、報道発表の技術・知識の共有ができた。 外国人市民の情報ニーズに合わせて整理した情報発信サイト「ぼけとよ」を開設し、外国人市民に分かりやすい情報を提供した。

2 外部評価

外部評価結果一覧表

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
	全体	<p>プラン2021-2025は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であることから、総合計画の進捗管理（特に目標の達成度）、行政評価制度などと連動させながら推進していく必要がある。本来必要な事業を実施しないなど行き過ぎた施策により財政健全化等を達成しても行財政改革が成功したとは言えず、偏ることなく両立に向けて進捗管理をしながら取組を進めていく必要がある。</p>
財政運営	全体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合計画の基本理念より、市民が当事者意識を持って財政状況を把握することが求められることから、様々な機会を通じて市民目線で分かりやすく伝えていく必要がある。まずは、全ての職員が財政状況に関心を持つ必要がある。 ・ K P I（重要業績評価指標）について、財政状況が変化の中で、現在の指標の妥当性を確認し、市民に理解を得られる説明を準備する必要がある。
	筋肉質な財政構造への転換（施策1～3）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市税の徴収は、税収の問題だけでなく、公平性の観点からも極めて重要な項目であると考えられる。引き続き指標の達成に向けた取組を進める必要がある。 ・ ふるさと寄附について、市内への寄附の流入だけでなく市外への市税の流出の視点からの確認と、それらを踏まえた目標設定や対策を検討する必要がある。 ・ ロジックモデルは、予算査定に使うだけでなく、担当課における事業改善に使うことによって定着していくと考えられる。部局長に枠予算のもとでの査定権を委譲し、その枠内での事業選択において活用されることが理想的である。 ・ ロジックモデルによって、総合計画や各種計画の成果指標について、アウトプット指標、短期成果指標、長期成果指標などの段階の違いを明確にすることが望ましい。 ・ 財政構造の健全化と市民サービスの充実を推進するためには、事業や施策の定期的な点検に基づいたスクラップアンドビルドに取り組むことが重要である。
	公共施設マネジメントの推進（施策4・5）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設の状況を市民に分かりやすく伝え、統廃合への理解を得やすくするため、引き続き市民との対話の場を積極的に作っていく必要がある。また、対話の場において、ICTを活用することも考えられる。 ・ 資材、人件費の高騰などにより、工事費が予定よりも増加すると考えられる。目標値の達成は重要なことであるが、限られた予算の中で優先順位を明確にして取り組むことが、現在の状況ではより重要である。 ・ 公共施設の総合的管理については、予防保全に重点を置き、事後保全による更新をできるだけ避けるように心がけることが望ましい。

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
財政運営	地方公営企業の健全経営の推進（施策6～8）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院事業について、平均在院日数などの重要経営指標の分析と院内周知による経営意識の向上は、短期的な視点だけでなく、長期的な視点において重要な意味を持つと考えられる。引き続き、職員の経営意識向上のための取組を継続する必要がある。 ・ 施設等の老朽化は深刻な問題であるが、安易な水道料金、下水道使用料改定を行うのではなく、大口利用者となる企業を誘致するなど利用者を増やす方策が必要である。今までも十分努力はされていると思うが、更なる経営努力による事業の安定化と継続が重要である。 ・ 上下水道事業及び病院事業は黒字決算を続けており、市民がシビックプライド（都市に対する市民の誇り）を持つ要素にもなりえるため、引き続き職員たちが意欲的に健全経営に取り組む後押しをしていく必要がある。 ・ 公共駐車場事業について、利用者を増やすには、駅周辺に集客力のある商業施設が必要である。また、その際公共駐車場として新たな駐車場需要に対応することが重要であり、市場ニーズに合わせたサービスの拡充を検討すべきである。 ・ 地方公営企業の経営状況は健全性を保っており、今後もこの状況を堅持するとともに、公営企業としての提供サービスの向上を忘れず、財政の健全化とサービスの向上の双方を実現できるような経営の展開を期待する。

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
	<p>行政体制の効率化とガバナンスの強化 （施策１～３）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部課室数について、効率性を求めるだけでなく、廃止によって縦割りが打破されたり、統合によって新たな発想が生まれたりするなどの効果も重視しながら機構改革を進める必要がある。環境政策課と再生可能エネルギーのまち推進課の統合による「ゼロカーボンシティ推進課」の設置は、脱炭素社会に向けた政策の推進体制の強化の効果が期待できるため、このような発想で機構改革に取り組む必要がある。 ・ 内部統制制度について、リスク評価シートを作ることが目的とならないよう、評価シートを生かした改善に引き続き取り組む必要がある。
<p>行政運営</p>	<p>人材マネジメントと働き方改革の推進 （施策４～６）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市政展開における戦略的職務を識別して、その確保と育成の方策を常に意識するとともに、市のミッションを実現する上では、職員全体での価値観の共有を推し進める必要がある。また、価値観の共有は働き方改革にも大きな影響を及ぼすと考えられ、そのことを重視する必要がある。 ・ 正規職員の定員管理について、職員をコストではなく資産と考え、指標にとられることなく、若い職員や女性職員が意欲的に仕事に挑戦していくことができる環境を作る必要がある。 ・ 採用困難職種における人材の確保について、公務として業務を行うことの魅力を積極的に発信するなど、引き続き人材確保に努める必要がある。 ・ 部署によって繁忙期と閑散期で業務量に極めて大きな差が発生することが自治体の業務の特徴である。そこで、職員に過重な負担をかけないという考え方に加え、業務のミスをなくすという観点からも、人材を流動的に活用する取組を推進することが重要となる。そうした中、繁忙な部署の業務を他部署の職員が応援できる登録型応援制度は有効な取組であり、引き続き推進していく必要がある。 ・ テレワークについては、勤怠管理及び情報漏洩のリスク管理並びに人事評価制度などについて、働き方の変化による新たな課題に対応しつつ、取組を推進していく必要がある。また、全庁的なDXの推進の観点から、アフターコロナにおいてもテレワークを相当程度の割合で定着させる方向で諸条件を整備していく必要がある。 ・ 働き方改革を進める上で、正規職員の増員の必要性も想定されるが、引き続き、事業の効率化を積極的に図っていく必要がある。 ・ 職員の意識改革として、ワークライフバランスを求めて生活を充実させることが、結果として仕事の向上につながることを理解することができるような対話の場、学びの場を作る必要がある。

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 （施策7～9）	<ul style="list-style-type: none"> ・DXの推進を目的化せず、DXを通じてどのような行政サービスの向上が期待されるのかを常に意識して施策を展開する必要がある。 ・DXの推進について、職員が日常的に迅速かつ簡単に情報共有及び情報交換できるよう、チャットツールの更なる導入を進めるなど、全庁が部局横断的にデジタルでつながるための環境を整備する必要がある。そのためには、職員への研修や外部デジタル人材の活用を検討すべきである。DXの推進が部局を越えた様々な取組を活発にするなどDX推進の目的を職員が理解し、DXについて学ぶ機会を確保した上で、先導者たちによる小さなプロジェクトの成功を積み重ねていく必要がある。 ・ICTの活用について、市民の利便性向上のためだけでなく、市職員の業務効率性向上のためのICT活用も戦略的に進める必要がある。ICT活用は、事務処理誤りや不正の防止、職員の負担軽減、人件費及び事業費の削減に大きく貢献すると考えられるため、特に積極的に取り組む必要がある。 ・RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）については、万能選手ではなく新システム改修までのつなぎといった見解もあるため、引き続き、活用方法や課題を検討しつつ取組を進める必要がある。 ・オープンデータについて、市民によるデータ利活用だけを目的とするのではなく、市役所内部でのデータ利活用についても積極的に検討する必要がある。EBPM（エビデンス・ベスト・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案）の重要性が指摘される中で、データを自治体が戦略的に活用することによってこれまでとは異なった取組が生まれると考えられる。
	広域連携と時代に即した広報の推進 （施策10・11）	<ul style="list-style-type: none"> ・広域連携のパートナーへのアカウントビリティと相互間の情報の共有が不可欠であるため、積極的な意見交換が進むような仕組み作りをする必要がある。 ・広域連携事業について、その目的、趣旨及びメリットを市民及び職員に理解してもらう必要がある。 ・SNSでの情報発信について、双方向性を生かした広聴の側面での活用も引き続き検討する必要がある。 ・安心・安全に係る情報等、市民の関心度が高い情報を発信するSNSアカウントは、フォロワー数が多い傾向にある。それ以外の情報を発信する「広報とよはし」をはじめとしたSNSアカウントのフォロワー数の増加を図るため、市民の豊橋市に対する関心度や愛着度を上げるような取組を行う必要がある。 ・広報のデジタル化を推進していくことは喫緊の課題であり、取組を統括し部局横断的に推進する体制を作る必要がある。例えば、市民にとってなじみのある各課室所管のアプリ等に広報機能をはじめとする様々な機能を付加することなども今後の取組として考えられる。

資 料

- ◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

役 職	氏 名	所 属 等
委 員 長	石 原 俊 彦	関西学院大学大学院経営戦略研究科 教授 公認会計士
副委員長	後 房 雄	愛知大学地域政策学部 教授
委 員	酒 井 大 策	大阪経済大学経済学部 准教授
委 員	塩 瀬 真 美	税理士
委 員	高 津 由 久	エフアールカンパニー株式会社 代表取締役

令和3年度豊橋市行財政改革プラン2021－2025取組状況報告書

令和4年9月発行

豊橋市役所総務部行政課

電話 / 0532-51-2027

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

豊橋市役所財務部財政課

電話 / 0532-51-2117

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