

令和4年度
豊橋市行財政改革プラン2021-2025
取組状況報告書

令和5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

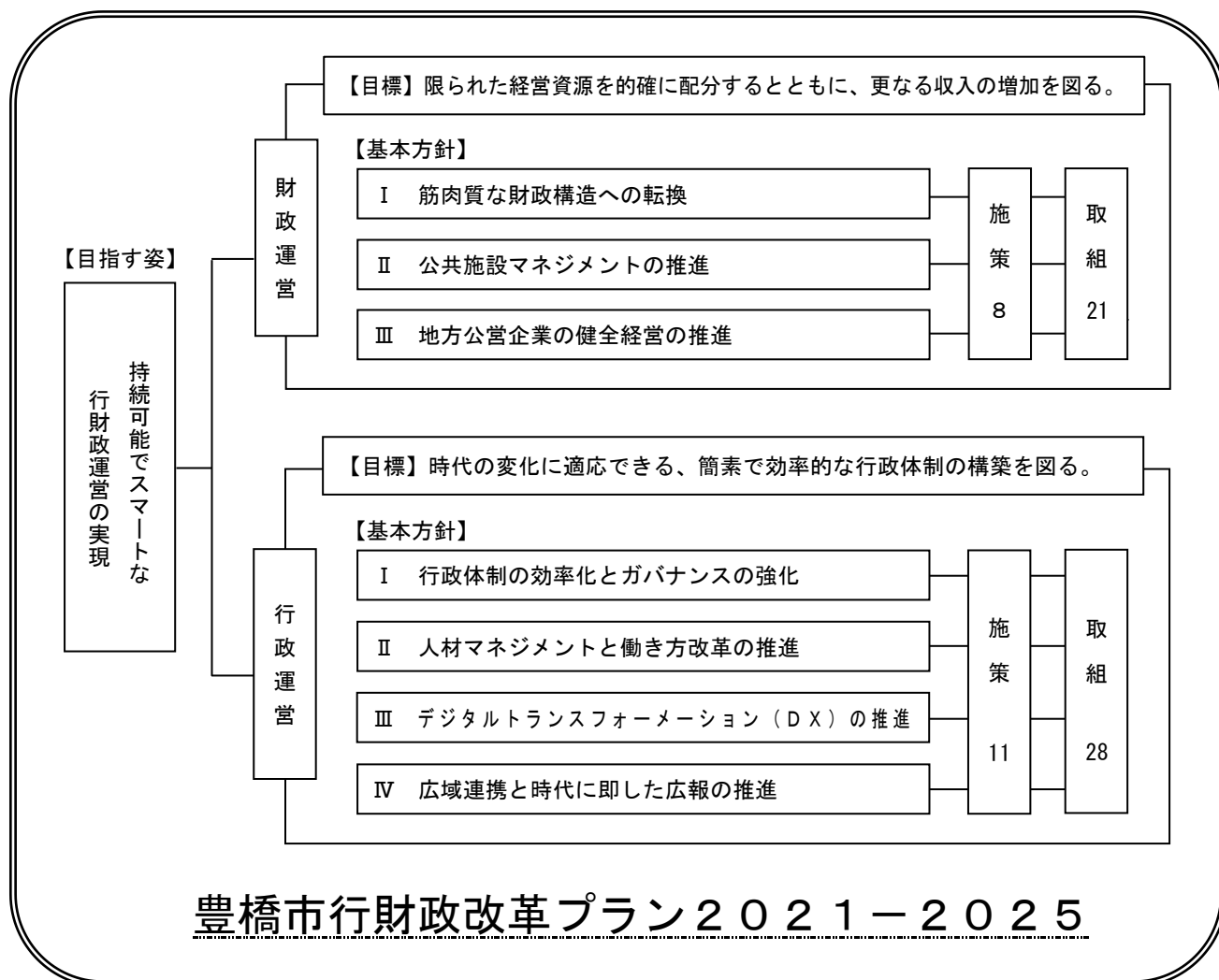
1 豊橋市行財政改革プラン2021-2025の概要

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

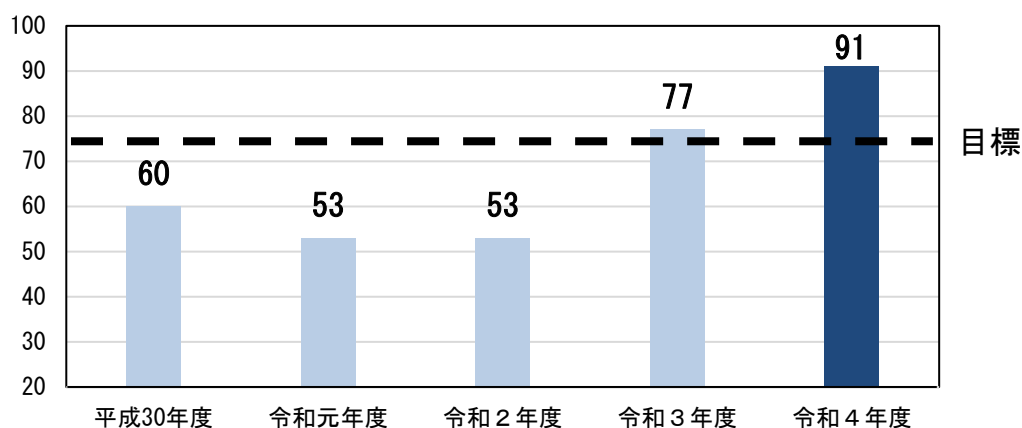
KPI：財政調整基金残高

実績：91億4,936万円 <目標（令和7年度）：75億円>

【分析評価】

財政調整基金残高は、市税や普通交付税等の一般財源収入が当初予算に対し増加したことを踏まえ、基金の取崩しを当初予算に対し約47%抑制したことから、2年連続で増加した。令和4年度末残高は目標値を上回っているが、今後予定されている大型事業への資金需要による取崩しが見込まれることから、令和7年度の目標の達成に向けて引き続き基金残高の確保に努めていく。

単位：億円



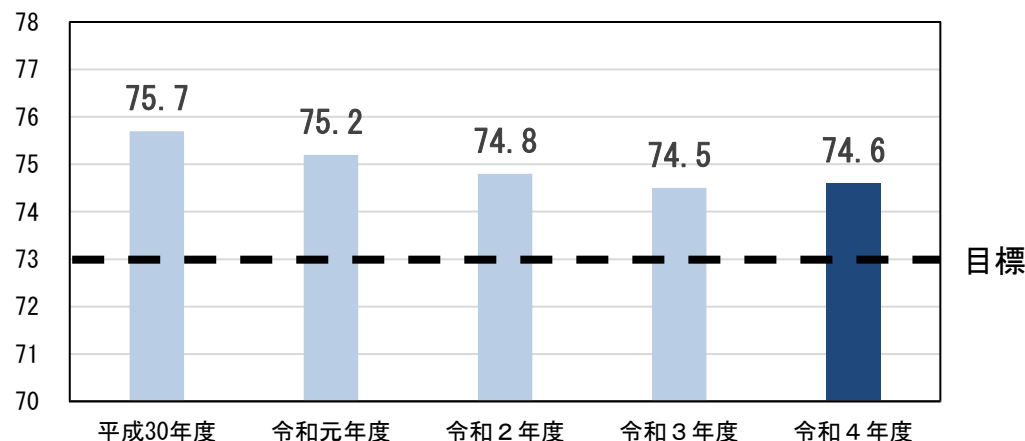
KPI：純資産比率（一般会計等）

実績：74.6% <目標（令和7年度）：73%>

【分析評価】

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ることによって資産が大きく減少する中、地方債について償還額以上の新規借入れを行わなかったことなどにより負債が減少し、資産から負債を差し引いた額である純資産の減少幅を抑制した。その結果、純資産比率は令和3年度から0.1ポイント改善し74.6%となり、将来世代の負担を抑えることができた。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

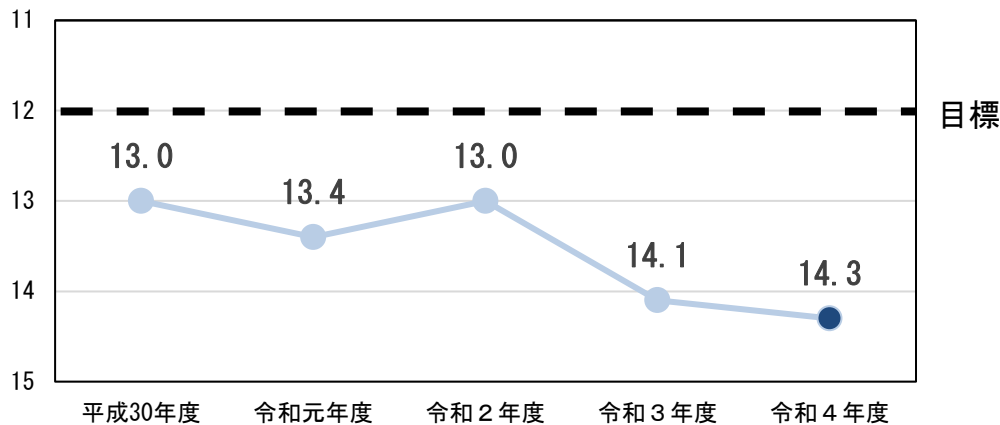
KPI：職員1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数

実績：14.3時間/月 <目標（令和7年度）：12時間/月>

【分析評価】

選挙事務やマイナンバーカード交付事務等に伴う業務量の増加により、令和4年度の平均の時間外勤務時間数は、令和3年度に対し1.4%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



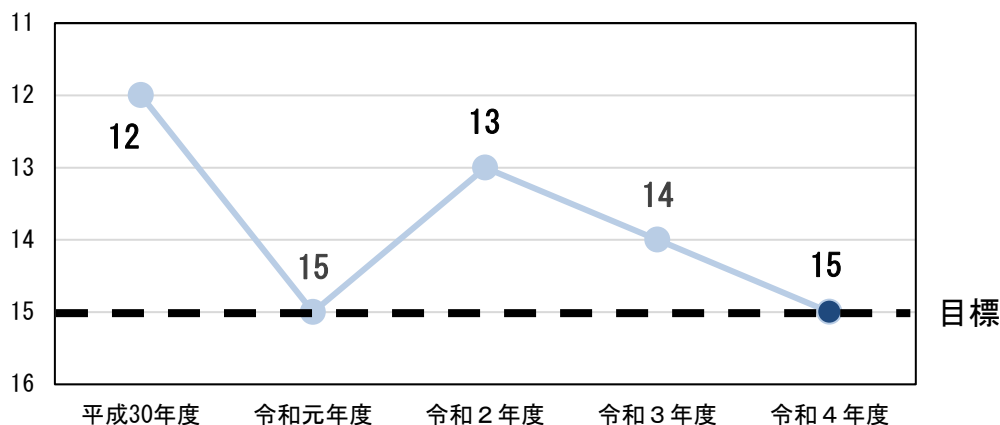
KPI：人口1万人当たりの職員数（普通会計）の中核市内での順位

実績：15位/62市 <目標（令和7年度）：15位>

【分析評価】

基幹系システム標準化や定年延長を見据えた業務執行体制の整備等、多様化する行政課題に対応した結果、令和4年度の人口1万人当たりの職員数は58.32人、中核市内の順位は15位となった。令和3年度の57.36人と比べ増加しているものの、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



3 プラン2021-2025の進捗管理

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、ふるさと納税の受付ポータルサイトを新たに2サイト追加したことや企業版ふるさと納税による寄附の増加などにより、「ふるさと寄附金額」は、令和3年度の1.5倍に増加しました。また、「施策8 特別会計の健全経営」において、ゴールデンウィーク期間や夏のナイトZOOが盛況だったことに加え、自然史博物館の特別企画展も好評だったこともあり、「総合動植物公園の入園者数」は、令和3年度から18.2%増加し、目標値を上回る113万人となりました。一方、「施策4 施設保有量の適正化」では、小中学校を核とした複合化モデル事業として、対象施設の関係者と幾度も調整を重ねましたが、事業の実現には至りませんでした。今後は、新たな対象施設についての再検討を行い、施設保有量の適正化に努めます。

【行政運営】

行政運営については、「施策7 ICTの利活用」において、本庁舎のネットワーク環境の無線化が完了したことにより、「ネットワーク基盤の整備進捗率」が、令和3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」において、Twitter「広報とよはし」での情報発信で蓄積された経験と知識を共有し、全庁的な発信力強化を図ったことで、「市のSNSアカウントの登録者数」は、令和4年度中に17,400人増加しました。一方、「施策6 働き方改革の推進」においては、選挙事務やマイナンバーカード交付事務等に伴い業務量が増加した結果、「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。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。									
指標（単位）		達成状況							
		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	97.7				98.5 (R7 年度)
2	産業用地立地企業数（社）	45 (R1 年度)	47	47	50				60 (R7 年度)
3	ふるさと寄附金額（千円）	42,344 (R1 年度)	79,172	84,537	129,709				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収入未済の圧縮など市税の収納対策を着実に行った。また、豊橋東インターチェンジ工業用地及び豊橋三弥地区工業用地への企業誘致活動により産業集積を促進した。さらに、ふるさと納税のポータルサイトを新たに2サイト追加し4サイトとするなど寄附の獲得に努めた。</p> <p>施策の指標について、「市税収納率」は、令和3年度から0.3ポイント上昇し97.7%となり、「産業用地立地企業数」は、企業誘致活動により令和3年度から3社増加し50社となった。また、ポータルサイトの追加に加え、企業版ふるさと納税による寄附額が令和3年度から26,200千円増加し28,800千円となったことにより、「ふるさと寄附金額」は、令和3年度から45,172千円増加し、目標値を上回る129,709千円となった。</p> <p>今後も既存の取組をしっかりと継続していくとともに、新たな産業用地の確保に向けた検討をしていく。また、ふるさと納税による本市の住民税控除額も増加していることから、個人及び企業からのふるさと納税による寄附のさらなる獲得に向けた新たな手法の導入を進めていく。</p>								

取組名	取組概要	令和4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収入未済の圧縮を図った。 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及び豊橋三弥地区工業用地についての企業誘致活動を実施し、豊橋東インターチェンジ工業用地については全ての用地の売却先が決定した。 豊橋新城スマートIC（仮称）開設予定地付近において、新たな産業用地確保に向けた調査を行った。
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"> 7月からポータルサイト「au PAYふるさと納税」、10月から「ANAのふるさと納税」で受付を開始し、それぞれ2,502千円、3,585千円の寄附を受け、自主財源の確保につながった。 新規返礼品を199件追加して全442件とし、返礼品の拡充を図った。

【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	4.9				7 (R7 年度)
総括	<p>令和5年度に指定管理者の更新を控えるアイプラザ豊橋と、ドローン飛行場として新たな利活用が見込まれるとよはし産業人材育成センターの使用料について、現行の統一的基準に基づき見直しを行った。一方、全庁的な見直しについては、コロナ禍における原油価格・物価高騰等が市民生活に与える影響を考慮し、令和5年度からの改定は見送ることとした。また、使用料等の減免の見直しについても、コロナ禍等において市民活動が停滞することのないよう、庁内の意見も踏まえ、統一的な基準案の再検討を行った。</p> <p>施策の指標である「受益者負担の割合」は、物価高騰に伴う子育て世帯への支援として実施した学校給食費の無償対応による学校給食費収入の減少などにより経常収益が減少したものの、新型コロナウイルス感染症対策関連給付金に係る費用の減少などにより経常費用も減少したため4.9%となり、令和3年度から0.3ポイントの低下にとどまった。</p> <p>今後は、社会情勢の変化を見守りながら、適切な時期に使用料等の見直し及び減免の見直しを実施する。</p>								

取組名	取組概要	令和4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5年度に指定管理者の更新を控えるアイプラザ豊橋と、ドローン飛行場として新たな利活用が見込まれるとよはし産業人材育成センターの使用料について、現行の統一的基準に基づき見直しを行った。 令和4年度は5年を目途とした全庁的な見直しを検討する年だったが、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を考慮し、見直しを見送り引き続き検討を進めることとした。
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"> 令和3年度に取りまとめた統一的な減免見直しの基準案を元に庁内において減免要綱案を作成する中で、コロナ禍における原油価格・物価高騰等も踏まえ、市民活動が停滞することのないよう、基準案の再検討を行った。

【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	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	89.4				87 (R7 年度)
総括	<p>本市の補助金等に対する考え方を明確にし、適正交付に向けた見直しを継続的に実施していくための統一的な指針として、「補助金等の適正化ガイドライン」を策定した。また、新年度予算編成におけるロジックモデル作成シートの提出要件を全ての新規事業に拡大し、事業効果を重視した予算編成を実施することで、さらなる事業の選択と重点化を図った。</p> <p>施策の指標である「経常収支比率」は、市税などの経常一般財源収入は増加したものの、物件費や公債費などの経常経費の増加により経常経費充当一般財源も増加したことにより、令和3年度から2.2ポイント上昇し89.4%となった。</p> <p>今後は、ガイドラインに基づき補助金の定期的な見直しを行うとともに、負担金の見直し基準の策定及び予算編成手法の見直しに向けた検討を進める。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> 本市の補助金等に対する考え方を明確にし、検証や見直しを継続的に実施していくための統一的な指針として、「補助金等の適正化ガイドライン」を策定し、見直しの終期を設定するとともに、終期に合わせて補助金等の存続可否を含めた定期的な見直しを実施するための基準を定めた。 ガイドラインはホームページに公表し、市民に向けて周知を図った。
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"> 新年度予算編成において、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要件を、一部の重点事業のみから全ての新規事業に拡大した。 ロジックモデルの作成を通じて予算要求を行い、予算査定において活用することで、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				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	0				1 (R7年度 までに)
総括	<p>第2次施設廃止計画において令和4年度末の機能廃止を予定していた少年自然の家については、民間活力の活用による新たな運営形態を継続して検討していくこととし、機能廃止を見送った。一方で、大村分団第二部器具庫・詰所の機能を廃止したため、施策の指標である「廃止施設数」は4施設となった。</p> <p>また、小学校と校区市民館の複合化について、対象施設の関係者と幾度も調整を重ねたが、事業の実現には至らず、別校区での実施に向けて再検討を開始した。</p> <p>今後は、少年自然の家について検討を進めるとともに、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新たな対象施設についての検討及び調整を行い、施設保有量の適正化に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和4年度の取組内容等
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、令和4年度末で機能廃止することとしていた少年自然の家について、民間活力の活用による新たな運営形態を継続して検討していくこととし、機能廃止を見送った。 将来を見据えた施設保有量の適正化に向け、関係部局で検討し、大村分団第二部器具庫・詰所の機能を廃止することで、将来的な維持・更新費の低減を図った。
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"> 小学校と校区市民館の複合化について、当該施設が所在する自治会や施設関係者と幾度も調整を重ねたが、事業の実現には至らなかった。 別校区での事業実施に向けて、関係部局で実施可能性についての再検討を開始した。

【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	53				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14棟、改良保全工事を17棟、合計31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。施策の指標である「施設保全計画の実施棟数」について、令和3年度からの累計は53棟となった。継続する資材価格の高騰に加え、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、今後も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4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、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	124				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 (206百万円)				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 (486百万円)				黒字 (毎年度)
総括	<p>《水道事業》 水道料金収入の減少及び動力費の増加等による費用増加の影響により、経常利益は令和3年度から51.3%減少したものの、令和3年度に続き令和4年度も黒字を達成した。</p> <p>《下水道事業》 下水道使用料収入の減少及び動力費の増加等による費用増加の影響により、経常利益は令和3年度から34.1%減少したものの、令和3年度に続き令和4年度も黒字を達成した。</p> <p>下記の取組以外にも、水道事業では水質検査機器の売却（168千円）により、下水道事業では天伯処理場跡地の売却（25,105千円）やマンホール広告（900千円）などにより財源の確保を図った。</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とともに、適正な受益者負担の観点から、料金・使用料改定について引き続き検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和4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82個、ミラまちに27個それぞれ設置するとともに、技術的課題や活用方法の検証を行った。 「あいち電子申請・届出システム」を活用し、給水装置・排水設備工事申請等の手続のオンライン化を進め、お客様サービスの向上を図った。 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16台設置した。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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14,086m施工し、下水道事業では老朽管きょ2,874mを改築した。 水道事業、下水道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 (1,920百万円)				黒字 (毎年度)
総括	新型コロナウイルス感染症関連の補助金の減少や物価高騰の影響などによる費用の増加により、経常利益は令和3年度から52.4%減少したものの、施設基準等の積極的な取得による収益の確保やベンチマーク分析の活用などによる費用の節減を図ったことにより、令和3年度に続き令和4年度も黒字を達成した。 新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けの変更に伴い、補助金のさらなる減少が見込まれるなど、経営環境が厳しくなることが予想されることから、引き続き、収益確保や費用削減の取組を徹底していく。また、診療科別分析を行い各診療科に改善提案するなど、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4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。 DPC特定病院群の指定継続に向け、呼吸器内科などの診療科別分析を行い、質の高い医療の提供のための改善提案を行った。
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"> 施設基準については、令和4年度診療報酬改定で新設、見直しされた項目について届出を行ったことで令和3年度末から15件増加し235件となった。また、新型コロナウイルス感染症関連については、令和3年度に引き続き臨時的な取扱通知に基づき、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算定を行ったほか、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、令和3年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症患者を受け入れるための病床確保や医療機器整備に対する補助金を活用したほか、高騰する光熱費に対する補助金を新たに活用し、医療提供体制の維持と費用負担の軽減を図った。
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"> 既設の照明器具をLED化することで、消費電力を削減し、5万kWhの節電効果が得られた。 省エネルギー事業の導入に伴い更新した空調熱源機器について、モニタリングによる効果の検証を行い、季節によって稼働方法を変えるなど運用方法を見直した。

※) 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	1,134,939				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	281,458				500,000 (R7年度)
総括	<p>《総合動植物公園事業》 令和4年度の入園者数は、ゴールデンウィーク期間や恒例のナイトZOOが盛況だったことに加え、自然史博物館の特別企画展「ポケモン化石博物館」も好評だったこともあり、令和3年度から18.2%増加し、目標値を上回る1,134,939人となった。今後も園内環境の充実を図るとともに、収益性の高い季節イベントの開催、魅力的な動植物の展示及び動物教室等の教育・学習プログラムの実施に取り組んでいく。</p> <p>《公共駐車場事業》 公共駐車場事業基金は、駐車場使用料収入の回復等により、基金残高が令和3年度から15.3%増加し281,458千円となった。今後見込まれる松葉公園地下駐車場の大規模修繕等に向けて、長寿命化計画に基づく修繕等により支出の平準化を図るとともに、安全で安心して利用できる施設環境を提供していくことで、収益性の向上による基金残高の安定的な確保に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和4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	<ul style="list-style-type: none"> ・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4年度ナイトZOO：開催日数26日間、来園者数104,853人）。 ・自然史博物館の特別企画展「ポケモン化石博物館」（開催期間7月～11月、来館者数139,252人）が盛況であったことも、入園者数の増加につながった。
	園内施設の長寿命化	<ul style="list-style-type: none"> ・国の交付金を財源として展望塔エレベーター改修を令和3年度に引き続き行ったほか、屋内展示場や授乳室の空調設備修繕、園内トイレの自動水洗・洋便器化を行い、園内施設の長寿命化と園内環境の快適化を図った。
公共駐車場事業	長寿命化計画に基づく施設の保全	<ul style="list-style-type: none"> ・長寿命化計画に基づき、駅前大通公共駐車場（第1）における排気ファン取替修繕をはじめとした計画修繕を行い、長期的に安全で安心して利用できる環境の確保に努めた。
	事業基金の積立	<ul style="list-style-type: none"> ・歳入増加による収支差額や運用利子を基金に積み立てた。
	新しいサービスの導入による利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・駅前大通公共駐車場（第1）及び（第2）において、合流注意灯の取替、防犯カメラの更新などを実施し、安全面や防犯面での改善を図った。

【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。									
達成状況									
指標（単位）		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	18部99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、組織機構改革を行い新たに2つの室を設置した。また、4つのプロジェクト関連施策に部局横断で取り組んだ。その他、附属機関の見直しに係る全庁調査結果を踏まえ、令和5年度の本格実施に向け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、令和3年度から2課室増え18部99課室となったが、同規模の中核市平均（令和2年度）以下となった。新設した2室は、比較的短期間の設置を予定していることから課ではなく室とし、具体的成果を達成した後、新たな政策を推進する必要性が生じた際は、室を廃止し、新たな組織体制とする。</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。また、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附属機関の見直しを実施することとし、令和5年度は、運営方法等の具体的な見直しを図るとともに、条例の制定等を行う。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> 企画部に「広報戦略室」を新たに設置し、市の情報発信を戦略的広報の視点から見直すとともに、全庁的な情報発信について伴走型支援を行い、情報発信力を強化することとした。 多目的屋内施設の整備に向けた業務が本格化するのに伴い、文化・スポーツ部に「多目的屋内施設整備推進室」を新たに設置し、本事業における国・県や市民との連絡、相談、折衝等の窓口を明確化することとした。 いずれも比較的短期間の設置を予定していることから課ではなく室とし、具体的成果を達成した後、新たな政策を推進する必要性が生じた際は、室を廃止し、新たな組織体制とする。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少が進む中、本市が持つポテンシャルを最大限発揮し「選ばれるまち」となるため、「人づくりNo.1をめざすまちプロジェクト」、「食と農のまち推進プロジェクト」、「北部地域活性化プロジェクト」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つのプロジェクト関連施策に部局横断で取り組んだ。 子育てしやすい環境づくりやアグリテック実証支援等の各プロジェクトの取組を着実に進めることができた。
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、令和3年度に引き続き現状の確認及び課題の整理を行い、令和5年度に本格実施することと整理した。

【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	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。									
指標（単位）		達成状況							
		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	148				160以上 (R7年度)
2	重大事故の発生件数（件）	4 (R1年度)	2	2	0				4以下 (毎年度)
総括	<p>令和3年度に引き続き、リスク評価シートを用いたリスクの管理を行うとともに、各課室における内部統制の整備・運用状況を確認するためのチェックシートの提出を義務付け、内部統制の整備・運用状況を網羅的に把握した。また、事務引継ぎの手引きを改訂し、引継書の様式に業務記述書を加え、適切な事務引継ぎを促すとともに、業務の見える化を図った。</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、各課室において半期ごとにリスク評価シートを用いてリスク対応策の見直し及び整備・運用状況の評価を実施した結果、令和3年度から6件増加し148件となった。</p> <p>もう一つの指標である「重大事故の発生件数」は、運用上の不備が33件あったものの、重大な事故に該当する不備はなく、0件であった。不備の傾向として、令和4年度においては契約に係る不備が増加したほか、情報の共有不足に起因する不備が散見された。</p> <p>今後も、庁内での重要施策に関する情報共有体制を強化するとともに、新規採用職員に対して研修を行うなど、事故発生時報告制度及び事故の再発防止策の周知を進めていく。また、引継書の様式をさらに周知していくことで、より適切でわかりやすい事務引継ぎの実施を図る。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> 令和3年度に引き続き、各課室において半期ごとにリスク評価シートを用いてリスク対応策の見直し及び整備・運用状況の評価を実施した。 各課室において上半期のリスク評価シートの自己評価を行うとともに、内部統制の整備・運用状況を確認するためのチェックシートを作成した。これにより、各課室における内部統制の整備・運用状況を網羅的に把握することができた。 職員の階層に合わせた外部有識者による講演会を開催し、各課室の内部統制運用に関する職員の能力向上を図った。
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行った。 事務引継ぎの手引きを改訂し、引継書の様式に業務記述書を加え、適切でわかりやすい事務引継ぎを促すとともに、業務の見える化を図った。 引継ぎの漏れが発生しないよう、引継ぎをした職員は、所属長に対して書面で引継ぎした旨を報告するよう周知した。
事故報告制度の見直し	従来から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。	<ul style="list-style-type: none"> 文書主任者会議にて、事故事例及びその再発防止策を共有するとともに、事故発生時報告制度の周知を行った。 令和4年度中において、事故発生報告書の提出が26件あった。事故発生報告書に記載された再発防止策が、有効に機能しているか確認をするため、事故発生課に対してヒアリングを行った。

【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	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。								
達成状況								
指標（単位）	基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
1 業務改善数（件）		117	110	219				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事業について、事業期間が満了する施設は事後評価を実施した。その他、民間企業等との包括連携協定について、新たに3社と協定を締結した。</p> <p>施策の指標である「業務改善数」は、令和4年度中に109件の改善が行われたことにより、令和3年度からの累計は219件となった。また、複数提案課は令和3年度から3課増加し13課となり、繁忙部署においても複数の改善が行われた。</p> <p>今後は、RPAを用いた定型業務の自動化の改善事例等、事務の効率化につながる事例の横展開を図る。また、民間活力の活用については、令和6年度末でPFI事業が満了する北部学校給食センターにおいて、令和5年度に事後評価を行い次期運営方法の検討を実施する。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、ガイドラインの作成を進めるとともに、締結済の協定の活用促進を図る。</p>							

取組名	取組概要	令和4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改善運動を継続して行い、令和4年度は109件の改善が行われた。 ・庁内全体での改善の機運を盛り上げるため、業務改善ニュースレターを発行し、改善事例を紹介したほか、業務改善の優秀事例の選出にあたって、若手職員が取り組んだ事例の中で優秀な事例を選ぶ「フレッシュ賞」、職員による投票により優秀事例を選ぶ「とよレクシオン賞」等を設け、職員の改善意識の喚起を図った。 ・情報企画部門の支援を受け福祉部門においてRPAを用いた定型業務の自動化の改善を行った。これにより事務の効率化に優れた効果があったため、優秀な事例として庁内に広く周知した。
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"> ・新型コロナウイルスの流行状況を見ながら、各課室が主催するイベントの開催状況の調査を行った。
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。	<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よう、マニュアル等リンク集のレイアウトを一部変更しつつ、掲載マニュアルの更新を行った。 ・部長会議の効率的な運営及び確実な情報共有体制の構築のため、報告事項及び情報提供事項の見直しを行うとともに、会議内での説明簡略化のため、令和5年度実施予定次第の様式変更を見据えて準備した。

<p>民間活力の活用</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 事業の評価として、豊橋市資源化センター余熱利用施設（りすば豊橋）の事後評価を実施し、次期指定管理者募集の仕様書作成に活用した。 ・ グリーンスポーツセンター跡地（岩屋緑地）再整備について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、未来創生アドバイザーと合わせて5名のアドバイザーから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、庁内研修や本市の魅力を発掘するアイデアコンテストを行った。 ・ アドバイザーの活用により、効果的な政策立案や情報発信等に繋げた。 ・ 民間企業等との包括連携協定について、新たに3社と協定を締結し、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。
----------------	---	--

【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	2,227				2,184 (R8年4月)
総括	<p>各所属とのヒアリングを通じ、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。</p> <p>施策の指標である「正規職員数」は、基幹系システム標準化や定年延長を見据えた業務執行体制の整備等の行政課題への対応により44人増員し2,227人となった。</p> <p>今後も引き続き、各所属とのヒアリングを通じ、適正な人員配置となるよう努める。</p>								

取組名	取組概要	令和4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じ、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4年度減増員の査定の結果、正規職員44人増員（短時間勤務再任用職員14人減員）となった。 基幹系システム標準化や定年延長を見据えた業務執行体制の整備ができ、本市に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	19.7				20 (R8年4月)
2	専門職の職員数（人）	349 (R2年4月)	362	366	379				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、学びあう風土の醸成と職員の能力向上を目的に、新たに「豊橋みらいアカデミー」を開講した。また、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。下記の取組以外にも、令和5年度の豊橋市人材育成基本方針改訂に向け、人材育成のための方針や取組などの基本的な考え方を整理した。</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、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3年度から0.4ポイント増加し19.7%という良好な結果となった。</p> <p>もう一つの指標である「専門職の職員数」は、保育士、保健師、社会福祉士等の増員を行い令和3年度から13人増加し379人となった。</p> <p>今後は、研修内容や派遣先の見直しを継続的に行うほか、適切な人員配置となるよう専門職の増員に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和4年度の取組内容等
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・「無意識の偏見」への理解を深めるためのアンコンシャスバイアス研修やダイバーシティ研修を新規実施するなど、研修内容の追加・見直しを行った。 ・派遣型研修として、令和3年度に引き続き、愛知県（情報政策課等）、愛知教育大学、愛知県市長会等に職員を派遣した。 ・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人の職員を派遣した。 ・派遣研修の効果の庁内共有等、学びあう風土の醸成と職員の能力向上を目的とした「豊橋みらいアカデミー」を新たに開講した（全11回開講、受講者総数563人）。
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"> ・令和3年度からの交流先（愛知県（保健所、精神保健福祉センター）、田原市、東京海上日動火災保険株式会社）に加え、新たに国土交通省（中部地方整備局）、愛知県（東三河農林水産事務所）、豊田市、蒲郡市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89人（申込者133人）、冬季は41人（申込者64人）が参加した。 ・採用困難職種である技術職、獣医師及び薬剤師を対象とした通年インターンシップを実施し、5人が参加した。 ・インターンシップ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。 ・デジタル人材の確保のため、職務経験者対象の採用試験区分に「事務職（ICT）」を新設し、1人を採用することができた。

【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	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。									
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	417				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	11.5				16.7 (R7年度)
総括	<p>これまで試行実施であったテレワーク制度について、本格実施に移行するとともに、申請をペーパーレス化し事務負担の軽減を図った。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、選挙事務やマイナンバーカード交付事務等に伴い業務量が増加した結果、令和3年度から20人増加し417人となった。</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、部長会議等を通じ休暇取得状況を共有しつつ、各所属に休暇取得を推奨した結果、令和3年度から1.2日/年増加し11.5日/年となった。</p> <p>今後も職員の年次有給休暇取得を推奨していくことで、働き方改革の推進を図る。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> これまで試行実施であったテレワーク制度について、令和4年4月から全部局で本格実施に移行した。7月には一部運用を見直し、庶務管理システムでの申請を可能とするなどペーパーレス化により事務負担の軽減を図った。 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。 自治体テレワークシステムのライセンス数を1,000ライセンス確保したほか、テレワーク用端末を285台増やすなど、テレワーク環境を充実させ、コロナ禍における業務継続性の確保と新しい働き方の実現を図った。
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4年度は9課室が制度を利用し、延べ3,164時間の時間外勤務を平準化できた。 特に繁忙職場の市民課では、マイナンバーカード出張申請・交付事務の応援として、他部局からの兼務職員1,272人や登録型応援制度79人(1,203時間の時間外勤務を平準化)、同様に選挙管理委員会事務局においては、直接請求署名審査事務に登録型応援制度17人(382時間の時間外勤務を平準化)を活用するなど、弾力的な業務応援体制を整えることで業務量の平準化を図った。

【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	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	57.5				100 (R7年度)
総括	<p>RPAのライセンス形態を変更し自席の端末で活用できるよう環境を整備したほか、利用者の習熟度に合わせた研修を実施した。また、下記の取組以外にも、ノーコード・ローコードデジタル開発基盤を活用し、アナログ作業等で実施していた5業務のシステム開発を行うとともに、職員を対象に研修を実施し、デジタル開発基盤を活用することのできる職員の育成を図った。</p> <p>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を無線化し、57.5%となった。今後は、本庁舎以外の外部施設においてもネットワーク環境を最適化するための検討を進める。また、RPAやノーコード・ローコードデジタル開発基盤の活用については、引き続き庁内周知を行うとともに、受講者のニーズに沿った研修を実施し、各課での利用促進を図る。さらに、職員の情報システム調達スキル向上のため、調達に関する基礎知識及び考え方を習得可能な研修を実施していく。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> これまでの特定の端末でしか利用できないライセンスから、自席の端末でシナリオを作成することのできるライセンスへ変更するとともにライセンス数を増やし、出先機関も含めた全ての執務室でRPAを活用しやすい環境を整備した。 初心者向けにデジタルツールの説明会及び動画研修を、上級者向けに対面研修を実施し、業務のデジタル化を進めた。 7課10業務について業者による訪問支援を実施し、職員によるシナリオ内製化を進めた。
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"> 調達ガイドラインに関する動画研修を実施し、システム調達の方法や重要な視点などを周知した。 各課室から提出される情報システム調達計画シート（計画審査シート）を審査するとともにシステムを導入するうえで必要な事項を整理し、業者と調整するよう促すことで、各課室によるシステム調達の最適化を図った。 調達計画シートの提出及び審査を通じてシステム導入の目的や必要性が整理され、予算の適正化を図った。
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"> 本庁舎のネットワーク環境を無線化したことにより、行政情報端末の持ち運びを可能とした。 会議等への端末の持ち込みを可能とするなど、場所を選ばない働き方を推進するための基盤を整備し、業務を効率化することができた。

【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	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	36.37				75 (R7年度)
総括	<p>「ぴったりサービス」や「あいち電子申請・届出システム」などを活用して、行政手続のオンライン化を進めた。また、マイナンバーカードの出張申請受付や交付予約システムの導入等、取得促進の取組を進めた。施策の指標である「行政手続のオンライン化率」は、「ぴったりサービス」の機能強化や「あいち電子申請・届出システム」の活用促進などの取組により、オンラインで申請及び届出ができる手続が増えたことで、令和3年度から2.51ポイント上昇し36.37%となった。</p> <p>今後は、「ぴったりサービス」、「あいち電子申請・届出システム」とともに、職員向けの説明会を開催するなどオンライン手続の有用性の理解を深める取組を実施することで利用可能な申請手続を拡充し、手続のオンライン化率向上を図る。また、マイナンバーカードについて、高齢者等の申請手続や受取が困難な申請者のニーズに対応するため、職員体制を整備しつつ、出張申請受付等普及促進活動を積極的に実施していく。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> ・「ぴったりサービス」からのオンライン申請情報を自治体の基幹系システムに連携するための申請管理システムを導入するとともに、「ぴったりサービス」でオンライン申請ができる手続を拡充し、853件の申請があった。 ・デジタルツールの説明会を通じた「あいち電子申請・届出システム」の活用促進などに取り組み、オンラインで申請や届出ができる行政手続を拡充した。
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"> ・令和3年度に引き続き、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月に全て廃止済み。
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"> ・人口に対する交付枚数率は、令和4年度末時点で67.0%となり、全国平均及び県平均と同等となった。 ・取得促進活動として、令和3年度に引き続き、出張申請受付及び申請サポートを実施した。 ・他部局を含めた職員による申請受付応援体制を整備し、地区市民館等で計12,238件、企業等で計325件のマイナンバーカード申請に至った。 ・新たに交付予約システムを導入し、業務時間外においても交付予約受付を可能にすることにより、市民の利便性向上及び来庁者数の平準化を図った。 ・マイナポイント第2弾で増加した申込者への対応として、マイナポイント申込支援コーナーを拡大し、34,970件の申込支援を実施した。 ・令和4年度のマイナンバーカードの交付枚数が249,633枚と大幅に増加し普及が進んだことにより、令和4年度の住民票等の証明書のコンビニ交付枚数が47,057枚となり、前年比53.2%増となった。

【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	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	65				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ることで、データ利活用の推進に取り組んだ。また、掲載データの更新やデータ項目等の統一を促すことで、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」は、令和3年度から3件増加し65件となり、公開件数を着実に増やすことができた。</p> <p>今後も、オープンデータに取り組む上での留意点やデータの公開手順などの庁内周知を継続して行い、掲載データの更新や新たなデータの公開に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和4年度の取組内容等
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ち合わせを行い、サイトの運営やオープンデータの活用における連携体制の強化を図った。 ・これまで培ってきた東三河の各市町村との連携体制を基盤に、オープンデータの新規追加や更新を先導し、「オープンデータ東三河」のデータセットを充実させた。
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"> ・本市ホームページへの公開手順を新たに作成したことに加え、データセット名の記載ルールやクリエイティブ・コモンズ・ライセンスの選択における考え方を周知し、オープンデータの利用環境の向上を図った。

【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	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。									
指標（単位）		達成状況							
		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				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	337				340 (R7 年度)
総括	<p>東三河広域連合においては、新たに山村都市交流拠点施設の整備に関する事務を開始するなど、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6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。施策の指標である「東三河広域連合による連携事業数」は、新たに山村都市交流拠点施設の整備に関する事務を開始したことにより、1件増加し計16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、新たに企業シャトル BaaS 社会実験事業等を行い、令和3年度から6件増加し計337件となった。</p> <p>今後も、引き続き東三河広域連合において住民サービスの向上及び事務の効率化を図る共同処理事務の実施や、地方創生につながる広域連携事業を推進するほか、その他の広域連携事業においても新たな連携事業の可能性について幅広く検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和4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"> ・人材マッチング、外国人材の雇用促進、介護現場の魅力発信等、人材派遣等の民間企業のノウハウを活用した即効性の高い介護人材確保対策を実施し、直接雇用者数19人、うち中山間地域4人の人材マッチングにつなげることができた。 ・地方創生事業における魅力発信事業として、東三河の認知度向上及び交流人口増加を図るため、東三河がもつ豊かな自然、住みやすさ、グルメ、祭りや伝統文化等の魅力を、Instagramやウェブメディア等のICTの活用等によって効果的に発信した（Instagramフォロワー数5,871人増加）。 ・東三河ブランドの推進のため、東三河の特産品を扱う事業者や生産者の意識醸成を図る取組（セミナー・ワークショップ）にあわせて、実践経験の機会（テストマーケティング）を提供するなど、関係者と一体となったトータルプロモーションを実施した。
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、三遠南信及び県内を中心に関係する自治体や関係機関との間で、企業シャトル BaaS 社会実験事業など新たな6の連携事業を開始した。 ・湖西市及び株式会社デンソーと連携して実施した企業シャトル BaaS 社会実験事業については、株式会社デンソーが運行するシャトルバスを周辺住民も利用できる新しい移動手段として豊橋市側へも延伸し、新所原駅及び周辺施設等への移動需要や地域の受容性、市内交通ネットワークへの影響等を調査・検証した。 ・他機関等との連携により、住民の生活圏を重視しながら地域課題を解決し、住民の利便性を向上することができた。

【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	124,900				120,000 (R7年度)
総括	<p>Twitter「広報とよはし」での情報発信で蓄積された経験と知識を各課室に共有することで、全庁的な情報発信力の強化を図った。また、情報発信アドバイザーを活用し、各課室の報道発表資料の改善提案を行うとともに、「PR TIMES」によるウェブ配信を行った。</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「広報とよはし」での情報発信で蓄積された経験と知識を共有するため、SNS通信を全7回発行し、全庁的な発信力強化を図ったことで、令和4年度中に17,400人増加し124,900人となった。</p> <p>今後も引き続き、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していくとともに、情報発信アドバイザー及び「PR TIMES」によるウェブ配信を活用し、全庁的な発信力をより一層強化していく。</p>								

取組名	取組概要	令和4年度の実施内容等
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"> ・SNS通信を全7回発行し、Twitter「広報とよはし」での情報発信で蓄積された経験と知識を各課室に共有することで、全庁的な情報発信力の強化を図った。 ・のんほいパークをはじめ、自然史博物館等の集客施設における定期的な情報発信により、フォロワー数が増加した。
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"> ・情報発信アドバイザーを活用し、各課室の報道発表資料の改善提案を行うとともに、「PR TIMES」によるウェブ配信を128件行い、情報発信力を強化した。 ・担当課からの依頼により、産業人材育成センターの活用及び周知促進案を立案するなどの支援を行った。

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	<ul style="list-style-type: none"> ・ K P I や施策の指標による評価については、行政自体の効率性に目が向いてしまう傾向にある。効率性の重視が市民サービスを向上させることも多いが、結果として市民サービスが低下するような取組が行われないよう、注意していく必要がある。 ・ 豊橋市の行財政改革は、従来にない発想で新しいことに挑戦しており、そこに若手を育てる視点も伺える。しかし、市長の掲げる現場主義には至っていない印象があるため、さらなる努力をしていく必要がある。また、総合計画にあるとおり、未来をつくる主体は、職員ではなく市民であることから、市民との対話の中で生まれる施策が増えていくことが期待される。市民と市、それぞれの役割と関係性をよく理解することが重要である。そして、市民の代表でもある市長がリーダーシップを遺憾なく発揮できる環境作りこそが、行財政改革の大きな柱であると考えている。
財政運営	筋肉質な財政構造への転換（施策1～3）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市税収納率が確実に向上していることは高く評価できる。現年度重視の徴収方針は適切であると考えているが、今後、滞納繰越分についてもさらなる取組が進むことを期待する。 ・ ふるさと納税の寄附金額について、流出が避けられない制度である以上、豊橋市へのふるさと納税を増やすことが重要である。寄附金額の増加は評価することができ、豊橋市の産業・商業活性化のためにも、取組が進むことを期待する。 ・ ふるさと納税について、ポータルサイトの追加は、サイトへの手数料も発生するため、寄附額だけではなく、経費との差額の視点からの確認が必要である。 ・ ふるさと納税の寄附金額については、本来得られるはずであった税収を補填できる額を目指すべきであり、返礼品の充実に加え、「豊橋市といえば」と言えるようなものを全国的に発信するなどの常日頃からの努力が必要である。 ・ ふるさと納税の流出対策として、他自治体でも行われている、自市への特定分野に対する寄附の導入について検討してはどうか。特定分野の問題解決に取り組むとともに、市民の郷土愛を深めることにつながることを理想である。また、並行して、税金の種類や使われ方などについて市民に関心を持たせる努力を続けていく必要があり、その点において「予算の見どころ」は見やすく作られていると評価する。 ・ 社会情勢を鑑みて使用料等の全庁的な見直し、減免の見直しを見送ったことは理解できるが、使用料や減免は公平性の観点からも見直しが不可避であり、取り組む必要がある。 ・ 予算要求においてロジックモデルを活用していることは高く評価する。今後はさらに、各課室におけるP D C Aサイクルを有効に回すためのツールとし

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
財政運営		<p>て日常的に活用することを期待する。そのためには、ロジックモデルの各段階に成果指標を付けて測定していくことが望まれる。</p>
	<p>公共施設マネジメントの推進 (施策4・5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化が進む中で、施設保有量の適正化は、最も取り組まなければならない課題の一つである。市全体の課題として市民の理解を深め、適正化に努めていく必要がある。 ・ 小学校と校区市民館の複合化について、10人いれば10通りの考えが存在し、全ての要望を取り入れることは不可能であるが、ある程度関係者の要望を取り入れながら、思いきって進めていくことも必要である。 ・ 学校は地域コミュニティの核となることから、小学校と校区市民館の複合化について、先行事例となる高根小学校における複合化のメリットを整理し、今後の実施を目指すモデル事業に生かしていく必要がある。
	<p>地方公営企業の健全経営の推進 (施策6～8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上下水道事業について、動力費の大幅増加など、原価構造の大きな変化について認識した。持続可能な上下水道事業経営を考えるうえで、安全・安心な水道供給のための設備更新費を含む適切な原価計算に基づく、料金設定が必要となる。物価が上昇傾向にある中、水道料金等の市民負担にも一定の配慮をしつつ、将来も見据え、市民の理解が得られるよう丁寧な説明と慎重な審議の上、持続可能な経営を担保するための所要の措置が必要である。 ・ 水道事業におけるスマートメーターの活用については、設置数のみを判断の基準とするのではなく、戦略的に設置することで経営効率を高めていく必要がある。 ・ 上下水道施設の更新については、昨今の大規模水害を考慮しつつ、市内の人口分布を見通しながら実施していく視点も必要である。 ・ 病院事業について、病床確保事業などの新型コロナウイルス感染症関連の補助金のあり方が報道されているが、新型コロナウイルス感染症関連補助金の増減にかかわらず、本業で黒字経営を目指すことが本来であると考えている。 ・ 病院事業の経営においては、医療の専門性と経営の専門性をバランスよく結合することが重要である。 ・ 総合動植物公園の入園者数の大幅な増加は、職員の努力の結果であり、高く評価できる。施設の意義、目的を踏まえながら、魅力的な展示やイベントをうまく活用し、入園者数の増加と維持に努めることを期待する。一方で、健全経営という観点からは、黒字経営を目指すことが本来であると考えている。

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	行政体制の効率化とガバナンスの強化 （施策 1～3）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政を取り巻く環境やニーズの変化が加速化・多様化する中で、臨機応変に組織構造を変化させたり、組織横断的に対応したりすることがますます重要になっている。短期的な組織として「室」やプロジェクトチームを活用することは、このような時代にマッチしており、引き続き取り組んでいく必要がある。 ・ プロジェクトチームについては、プロジェクトリーダーと幹部の間で、よくコミュニケーションを図って成果につなげていく必要がある。また、プロジェクトへの参加体験を通じて、柔軟な対応ができる人材の育成をしていくことが期待される。 ・ リスクへの対応は、リスクの影響と発生可能性を十分評価したうえで、適切かつ効率的に取り組む必要がある。リスクは0にならないことを十分に理解したうえで、引き続き取り組む必要がある。 ・ 重大事故の発生件数について、契約に係る不備が大事に至らなかったのは幸いだが、契約相手によっては契約を盾にしてくる場合もあるため、慎重に対応する必要がある。情報の共有不足についても、報告、連絡、相談は基本であり、普段からコミュニケーションを取って情報共有しやすい環境を整え、不備が起らないようにする必要がある。 ・ 業務改善件数が増加していることは評価できる。各課が取り組んだ改善が様々な課で共有・活用されることが重要であるので、取組をいかに共有・活用するかについて、より検討を進めていくことを期待する。 ・ 行政体制の効率化には、DXの推進が必須であると考えられる。例えば、窓口の受付時における本人確認は、マイナンバーカードを基本とするような業務の整理（再構築）が必要と思われる。受付票を書かせるなど従来の方式をすぐに全廃する必要はないが、マイナンバーカードを持参すれば手続が簡易になるような「ファストトラック」（優先的な専用レーンや窓口）を設置するなど、マイナンバーカードの利便性を市民に体験してもらい、デジタル化を自然に誘導できる方策を検討されたい。
	人材マネジメントと働き方改革の推進 （施策 4～6）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「豊橋みらいアカデミー」の開催については、受講者だけでなく、講師側にも大きなメリットをもたらすと考えられる。また、経験豊富な先輩からの貴重な生の声が聞ける機会を設けることは非常に良い取組であり、今後も研修内容の充実をはかり、人材の育成と確保に努めていく必要がある。 ・ デジタル人材を確保するためには、まずDXの具体的なビジョンを定め、全庁職員で共通の理解をもって共有していく必要がある。その上で、職員のデジタル力を向上させるための指標として、ITパスポートの国家試験合格者数がふさわしいと考える。 ・ インターンシップについては、人材確保だけでなく職員や組織への刺激にもなることから、さらに拡充していく必要がある。 ・ テレワークについては、働き方改革の観点から、新型コロナウイルス感染症対応に限らず通常のものとして一定割合で定着するよう推進していくべきであるが、職員の事情に応じた働き方ができる反面、集中力を欠いて長時間労働

区分	基本方針	外部評価（外部検証委員会）
行政運営		働になるなど勤務時間に係る問題が発生する可能性も懸念されるため、テレワーク時の職員の勤怠管理については、引き続き適正に行う必要がある。
	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"> ・ デジタル化の推進は、地域DX（スマートシティ）を企画部、行政DXを総務部が担当しており、体制が二元化しているように見える。CDO（デジタル最高責任者・総務部長が兼任）が全体を統括し、迅速な庁内の調整をしやすい環境を整備していく必要がある。デジタル化はスピードが求められるため、現体制で庁内の調整が迅速にできているかを検証することも重要である。また、CDOが最新の情報に触れ専門知識の理解が進むように、デジタル分野の専門家をCDO補佐官として置くことを検討されたい。 ・ 生成AIについては、いまだ開発途上の部分はあるものの急速に発展を遂げており、これを行政事務に取り込む必要がある。生成AIの機能向上をにらみつつ、効率的な行政事務のための活用が進むことを期待する。 ・ AI活用のためには、データ集積が必要である。行政データを集積する、収集したデータを活用できるかたちに整理するなどの整備が進むことを期待する。 ・ マイナンバーカードについては、交付枚数を他市と競って、マイナンバーカードの取得を無理に勧めるようなことがないよう努める必要がある。
	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"> ・ 湖西市等と連携して行った企業シャトルBaaSは、注目すべき事業であり、市民・企業・行政にとってメリットのある取組として行うことができれば、本格導入することも可能であると考えられる。簡単な取組ではないが、引き続き取組を進めていくことを期待する。 ・ 災害発生時に東三河地域での連携が機能するよう、あらためて、防災の観点から東三河地域の連携を推進していく必要がある。 ・ SNSでの情報発信について、年齢層など様々な市民のニーズに応じていくために複数のアカウントを活用するのはよいが、豊橋市のSNSは細分化しすぎていると考える。より多くの市民がフォローし豊橋市に親しみを持ってもらうためにはある程度の更新が必要であるが、効率性の観点からアカウントを絞ることの検討もしていく必要がある。また、インターネット、特に、SNSに不慣れな市民へのフォローも必要である。 ・ 大規模災害発生時の市民への情報発信及び受信のあり方を検討していく必要がある。特に、防災のアカウントについては、災害発生時に必要な情報にたどり着けるよう、分かりやすい情報発信をしていく必要がある。

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	後 房 雄	愛知大学地域政策学部 教授
副委員長	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
委 員	関 下 弘 樹	福山大学経済学部 准教授

令和4年度豊橋市行財政改革プラン2021-2025取組状況報告書
令和5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