

令和5年度  
豊橋市行財政改革プラン2021-2025  
取組状況報告書

令和6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. 32

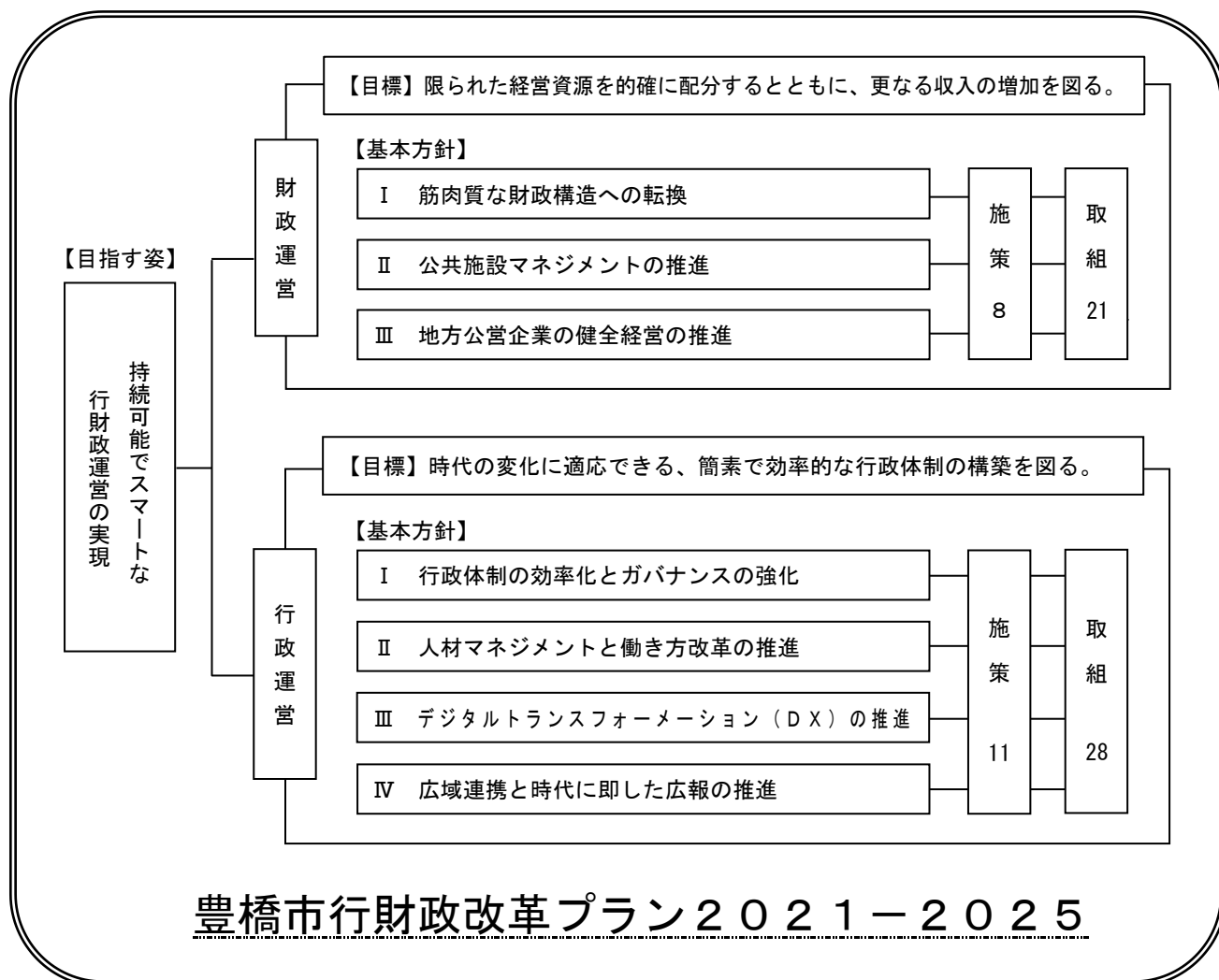
# 1 豊橋市行財政改革プラン2021-2025の概要

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

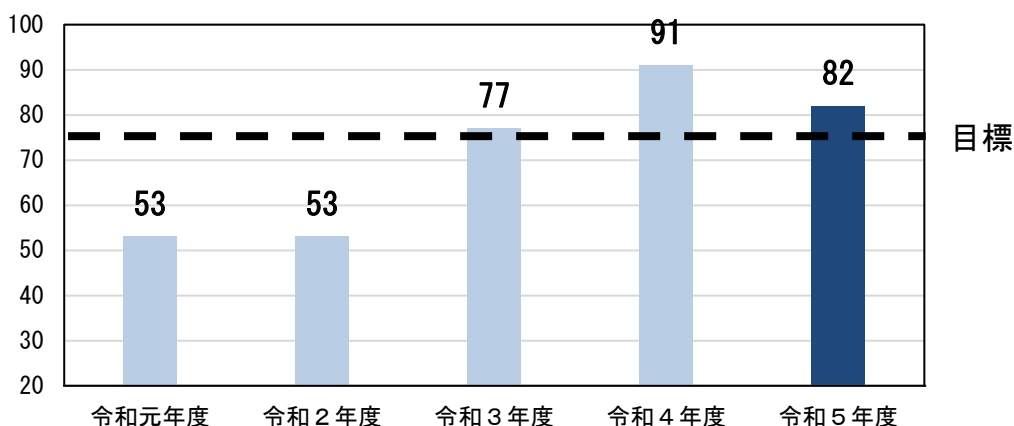
#### KPI：財政調整基金残高

実績：81億6,897万円 <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ものの、令和5年6月の台風2号に伴う災害復旧や物価高騰対策など緊急的な財政需要への対応もあり基金の取崩し額が増加したため、前年度比9億8千万円減少した。令和5年度末残高は目標値を上回っているが、今後、大型事業への資金需要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



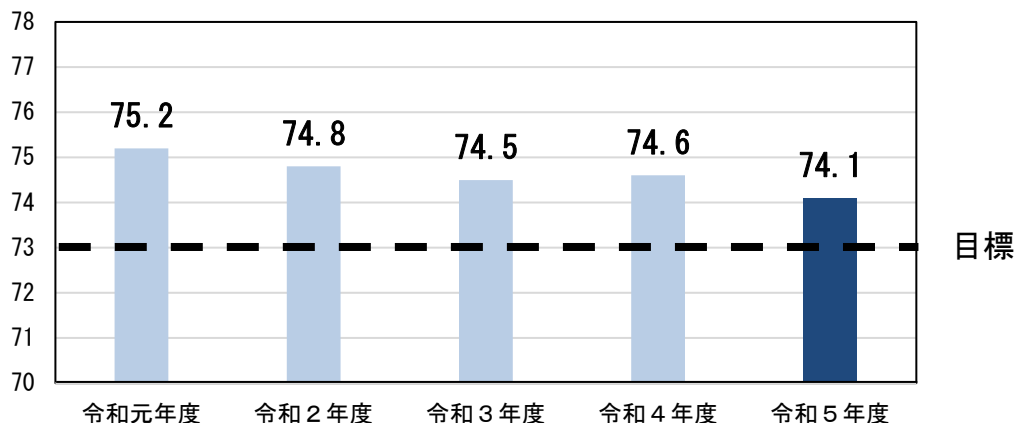
#### KPI：純資産比率（一般会計等）

実績：74.1% <目標（令和7年度）：73%>

##### 【分析評価】

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たものの、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り負債の減少額以上に資産が大きく減少したことから、資産から負債を差し引いた額である純資産が減少した。その結果、純資産比率は令和4年度から0.5ポイント減少し74.1%となった。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

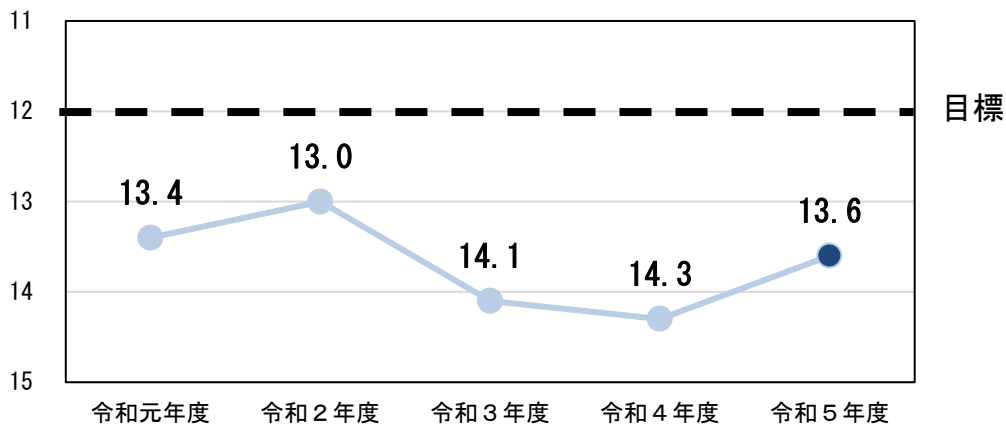
### KPI：職員1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数

実績：13.6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5類感染症移行に伴う業務量の減少により、令和5年度の平均の時間外勤務時間数は、令和4年度に対し0.7ポイント減少した。今後も、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、引き続き時間外勤務の縮減に努めていく。

単位：時間/月



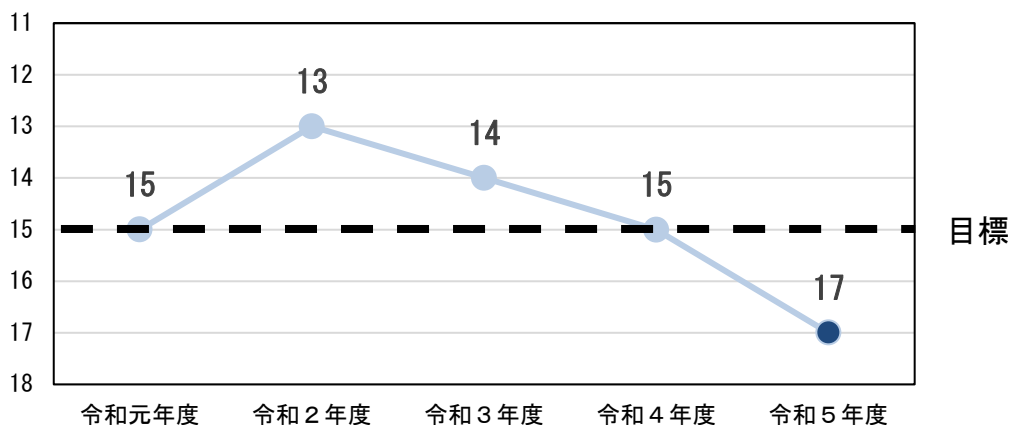
### KPI：人口1万人当たりの職員数（普通会計）の中核市内での順位

実績：17位/62市 <目標（令和7年度）：15位>

#### 【分析評価】

定年延長に伴う短時間勤務再任用職員から正規職員への置き換えや、北部地域活性化推進室の設置など、多様化する行政課題に対応した結果、令和5年度の人口1万人当たりの職員数は59.55人、中核市内の順位は17位となった。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、豊橋東インターチェンジ工業用地において全区画の引渡が完了したことにより、「産業用地立地企業数」は、令和4年度から5社増加し、令和3年度からの累計で55社となりました。また、「施策7 病院事業の安定的な運営」では、「病院事業会計経常損益」は、新型コロナウイルス感染症関連の県補助金の減少等により令和4年度から49.4%減少したものの、ベンチマーク分析の活用等による費用の節減の徹底などにより、令和5年度も黒字を達成しました。一方、「施策3 事業の選択と重点化」において、「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、生活保護扶助事業費等の扶助費や学校教育施設等整備事業債等の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、令和4年度から0.6ポイント上昇し90.0%となりました。今後も歳入の確保に努めるとともに、歳出の抑制に向けた事業の選択と重点化を進め、事業効果を重視した予算編成に努めます。

##### 【行政運営】

行政運営については、「施策3 事務の合理化」において、令和5年度中に173件の業務改善が行われたことにより、「業務改善数」は、令和3年度からの累計で392件となり、大幅に増加しました。また、「施策5 人材の育成と確保」において、意欲や能力を重視した適材適所の管理職登用を実施した結果、「管理職に占める女性職員の割合」は、令和4年度から1.1ポイント増加し20.8%となりました。一方、「施策7 ICTの利活用」において、「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安定稼働に努め、57.5%を維持する結果となりました。今後は、令和5年度に行った最適なネットワーク環境の検討の結果に基づき、本庁舎以外の外部施設について整備を進めます。

【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	97.9			98.5 (R7 年度)
2	産業用地立地企業数（社）	45 (R1 年度)	47	47	50	55			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	163,851			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において全区画の引渡が完了したほか、豊橋三弥地区工業用地において引き続き企業誘致活動を実施した。さらに、道の駅とよはしで現地決済型ふるさと納税「べいふる」を導入したほか、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6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4年度から0.2ポイント向上し97.9%となり、「産業用地立地企業数」は、企業誘致活動により令和4年度から5社増加し55社となった。また、「ふるさと寄附金額」は、返礼品の拡充やガバメントクラウドファンディングで多くの支援を得られたことなどにより、令和4年度から34,142千円増加し、目標値を上回る163,851千円となった。</p> <p>今後も既存の取組を着実に実施するとともに、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努めていく。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>豊橋東インターチェンジ工業用地について、全ての用地の売却企業への土地引渡を完了した。</li> <li>豊橋三弥地区工業用地について、企業誘致活動を実施した。</li> <li>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進めた。</li> </ul>
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"> <li>7月から道の駅とよはしで現地決済型ふるさと納税「べいふる」を導入し、1,557千円の寄附を受けたほか、11月からポータルサイト「ふるラボ」、「セゾンのふるさと納税」で受付を開始し、それぞれ284千円、544千円の寄附を受け、自主財源を確保した。</li> <li>新規返礼品を113件追加して全555件とし、返礼品の拡充を図るとともに、SNSなどの媒体により人気返礼品を全国的に発信した。</li> </ul>

【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	4.9			7 (R7年度)
総括	<p>使用料等の全庁的な見直しについては、物価高騰等が市民生活へ与える影響を考慮し、令和6年度からの改定は見送ることとした。使用料等の減免の見直しについては、基準に基づき全庁的に減免要綱を策定・改正し、基準の統一と適正化を行うとともに、令和6年4月1日からの施行に向けて施設利用者等への周知を図った。</p> <p>施策の指標である「受益者負担の割合」は、学校給食費の無償対応などにより学校給食費収入が減少した一方で、競輪事業特別会計からの繰入金等が増加したことにより経常収益が増加したものの、物価高騰対策関連給付金に係る費用や障害福祉サービス等給付事業費の増加などにより経常費用も増加したため、令和4年度から変動はなく4.9%となった。</p> <p>今後は、減免要綱に基づき使用料等の減免について適切な運用を行っていくとともに、使用料等の見直しについては、時期を含めて引き続き検討していく。</p>								

取組名	取組概要	令和5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。	・令和4年度に引き続き全庁的な見直しを検討したが、物価高騰等が市民生活へ与える影響を考慮し、令和5年度においても見直しを見送り、社会情勢を考慮しながら検討を継続することとした。
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。	・令和4年度に再検討を行い取りまとめた減免見直しの基準を元に、各課において減免要綱の策定・改正を行った。 ・令和6年4月1日からの施行に向け、令和5年10月以降、各施設において利用者等への周知を行った。



【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	90.0			87 (R7 年度)
総括	<p>令和4年度に策定した「補助金等の適正化ガイドライン」に基づき、令和5年度を見直しの周期とした補助金等の見直しを行ったほか、全ての補助金等の一覧を市ホームページで公表した。また、本市の負担金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するために、「負担金の支出に関する指針」を策定し、負担金の見直しを行った。さらに、新年度予算編成において、令和4年度から引き続き、ロジックモデル作成シートを活用し、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、生活保護扶助事業費等の扶助費や学校教育施設等整備事業債等の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4年度から0.6ポイント上昇し90.0%となった。</p> <p>目標達成に向けては厳しい状況であるが、今後も市税をはじめとした自主財源の確保に努めるとともに、歳出の抑制に向け、補助金等の定期的な見直しや事業効果を重視した予算編成を行っていく。</p>								

取組名	取組概要	令和5年度取組内容等
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"> <li>令和5年度を見直しの周期とした補助金等 102 件について、「補助金等の適正化ガイドライン」に基づく有効性等の検証を行い、廃止や縮小、継続など令和6年度以降における方向性を決定した。</li> <li>本市の負担金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するために、「負担金の支出に関する指針」を策定し、指針に基づき負担金の見直しを行った。</li> </ul>
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"> <li>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を活用することで、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。</li> </ul>

【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。									
達成状況									
指標（単位）	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	5			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	0			1 (R7年度までに)	
総括	<p>第2次施設廃止計画の時点修正を行い、当面保持する施設としていた市ヶ谷ビルの機能を廃止し、土地及び建物を売却したため、施策の指標である「廃止施設数」は5施設となった。</p> <p>また、小学校と校区市民館との複合化モデル事業は、複数校区で実施に向けて検討を行ったが、解決困難な課題があるため、既存校舎以外を活用した事業可能性について検討を開始した。</p> <p>今後も計画に記載のない施設を含めて将来を見据えた施設の検討を進めるとともに、複合化モデル事業の検討及び調整を継続し、施設保有量の適正化に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>第2次施設廃止計画について、策定後の状況の変化により時点修正を行った。</li> <li>将来を見据えた施設保有量の適正化に向け、市ヶ谷ビルの機能を廃止し、土地及び建物を売却することで、将来的な維持・更新費の低減を図った。</li> </ul>
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"> <li>複合化モデル事業の実施可能性について複数校区で検討を行ったが、これまでの既存校舎を活用した複合化では解決困難な課題があるため、校舎以外での複合化の可能性について検討を始めた。</li> </ul>

【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。									
指標（単位）		達成状況							
		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	75			120 (R7年度までに)
総括	<p>施設保全計画に基づき、予防保全工事を7棟、改良保全工事を15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保全周期と保全内容の見直しを行い、公共施設の適切な保全や長寿命化を推進した。</p> <p>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75棟となった。</p> <p>継続する資材等の価格高騰に加え、この先、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。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>施設保全計画に基づき、計画的な施設保全を実施した。</li> <li>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。</li> </ul>

【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	140			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 (214百万円)			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 (302百万円)			黒字 (毎年度)
総括	<p>《水道事業》 水道料金収入の減少及び物価高騰等による費用増加の影響があったものの、経常利益は令和4年度から3.9%増加し、令和4年度に続き令和5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物価高騰等による費用増加の影響により、経常利益は令和4年度から37.9%減少したものの、令和4年度に続き令和5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。また、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5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"> <li>水道事業ではスマートメーターを公共施設に75個、ミラまちに21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。</li> <li>「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、窓口において申請書の代理届出を開始するなどお客様サービスの向上を図った。</li> <li>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23台設置した。</li> </ul>
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"> <li>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引き続き検討を行った。</li> </ul>
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"> <li>水道事業では配水管布設替工事を8,219m施工し、下水道事業では老朽管きよ5,925mを改築した。</li> <li>水道事業では老朽化した高山配水場の加圧設備の改良工事を行うとともに、二川加圧地区を廃止し高山加圧地区に統合することにより業務の効率化を図った。</li> <li>下水道事業では老朽化した有楽ポンプ場の吐口ゲート設備等の更新を行い、将来的な費用の抑制を図った。</li> </ul>

【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 (972百万円)			黒字 (毎年度)	
総括	健全な病院運営を推進するため、職員の経営改善に対する意識向上を図るとともに、施設基準や補助金を着実に取得するなど、財源の確保に取り組んだ。 施策の指標である「経常損益」は、新型コロナウイルス感染症関連の補助金の減少による影響が大きく令和4年度から49.4%減少したが、ベンチマーク分析の活用等による費用の節減の徹底などにより黒字を達成した。 今後は、令和6年3月に策定した、豊橋市民病院経営強化プランの「施策目標達成の具体的な取り組み」を着実に実施し、さらなる経営基盤の強化に努める。								

取組名	取組概要	令和5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 <sup>※</sup> 指定の継続に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> <li>整形外科、耳鼻いんこう科、小児科及び眼科の診療科別分析を行い、入院期間の短縮や収益性向上などの検討及び改善提案を行った。</li> <li>新規入院患者数や手術件数など重要経営指標の前年度実績及び年度目標を院内会議等で周知し、各診療科の経営改善に対する意識向上を図った。</li> <li>月に1度開催する定例会において、経営状況の分析及び収益向上に向けた取組を企画、提案するとともに、診療放射線技師や薬剤師などの医師以外の医療スタッフが主体の勉強会を開催し、診療報酬などの情報を共有することで、職員の経営改善に対する意識向上を図った。</li> </ul>
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"> <li>施設基準について、随時見直しを行い、基準を満たした項目については速やかに届出を行うことで、令和4年度から9件増加し、244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4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。</li> <li>補助金については、令和4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料のほか、高騰する光熱費や食材費に対する補助金も活用し、医療提供体制の維持と費用負担の軽減を図った。</li> </ul>
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"> <li>既設の照明器具をLED化することで、消費電力を削減し、2万kWhの節電効果が得られた。</li> <li>CO2の排出が多いガスの使用量を抑制するため、契約電力を増やし、電気によるエネルギー運用機会を増やすなど、モニタリングによる効果検証に基づく効率的な運用を行い、環境負荷の低減を図った。</li> </ul>

※) 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日当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、「大学病院本院群」、「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	966,789			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	294,463			500,000 (R7年度)
総括	<p>《総合動植物公園事業》 令和5年度の入園者数は、ゴールデンウィークやナイトZOOなど魅力ある季節イベントが引き続き盛況だったことにより966,789人となり、自然史博物館の特別企画展「ポケモン化石博物館」の効果により過去最高の入園者数を記録した令和4年度から14.8%の減少にとどまった。今後も利用者満足度を高めるため園内環境の整備を進めるほか、収益性の高い季節イベントの開催、動物教室等の教育・学習プログラムの実施により、入園者数の増加及び収益性の向上に努めていく。</p> <p>《公共駐車場事業》 公共駐車場事業基金は、新型コロナウイルス感染症影響下からの回復等による駐車場使用料収入の増加により、基金残高は令和4年度から4.6%増加し、294,463千円となった。今後見込まれる松葉公園地下駐車場の大規模改修等に向けて、長寿命化計画に基づく施設の保全を継続することで、安心安全に利用できる施設環境を提供し、利用者増加による収入の増加と基金の積立に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和5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	・春秋行楽シーズンの園内ラリーイベントをはじめ、夏のナイトZOOなど収益性の高いイベントを開催した（令和5年度ナイトZOO：開催日数30日間、来園者数136,558人）。
	園内施設の長寿命化	・利用率が低く老朽化が進んでいた動物資料館を廃止し、国の交付金を財源として隣接地に新たに休憩所兼講義室（ひだまり交流館）を整備したほか、園路の修繕や園内西側エリアのWi-Fi整備などを行い、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	・駅前大通公共駐車場（第1）における防排煙制御盤の更新をはじめ、老朽化箇所の修繕等を実施することにより、安全で安心して利用できる施設環境の確保に努めた。
	事業基金の積立	・駐車場の使用料収入の増加による収支差額や基金の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	・駅前大通公共駐車場（第1）において、新たに開通予定のemCAMPUS 西棟連絡通路側へ事前精算機を移設し、利便性の向上を図った。

【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	18部98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2つの課室を廃止するとともに、新たに1つの室を設置した。また、附属機関の見直しを行い、豊橋市附属機関設置条例を制定した。</p> <p>施策の指標である「部課室数」は、令和4年度から2課室減、1室増の18部98課室となり、同規模の中核市平均（令和2年度の平均19部115課室）以下となった。廃止した2課室ではスケールメリットを活かした業務の効率化を図るため、同課室の業務を他課室に移管している。また、新設した1室は、具体的成果の達成に伴って廃止するものであり、比較的短期間の設置を予定している。</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、制定した附属機関設置条例に基づいて、附属機関の適正な運営等を図る。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>・豊橋新城スマートインターチェンジ(仮称)の整備に伴い、まちづくりの観点から北部地域活性化プロジェクトを推進するため、産業部に新たに「北部地域活性化推進室」を設置した。当該室は、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、廃止し、新たな組織体制とする。</li> <li>・治水や農業関連など、事業を整理し集約することで、その効果・効率を向上させ、安全なまちづくり、農業振興施策を推進するため、産業部農地整備課を廃止し、同課の業務を同部農業支援課及び建設部河川課に移管した。</li> <li>・新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行に伴い健康部感染症対策室を廃止した。また、コロナ禍での経験を通じて得たノウハウやネットワークを基礎として、東三河地域全体も視野に入れた本市の保健医療体制の充実と健康危機管理体制の構築を推進するため、同部健康政策課の課名を「保健医療企画課」とし、同課内に「健康危機管理グループ」を新設した。</li> </ul>
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"> <li>・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。</li> <li>・子育て施策が評価され2年連続で全国3位を獲得するなど、子育てしやすい環境づくりを推進するとともに、豊橋新城スマートIC(仮称)周辺土地利用構想策定など各プロジェクトの取組を着実に進めることができた。</li> </ul>
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"> <li>・令和4年度までの調査結果（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）を分析するとともに、課題を整理することで、要綱を設置根拠としていた懇談会等の一部を条例化する豊橋市附属機関設置条例を制定し（令和6年4月1日施行）、全庁的な附属機関の適正化を図った。</li> </ul>

【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	152			160以上 (R7年度)
2	重大事故の発生件数（件）	4 (R1年度)	2	2	0	2			4以下 (毎年度)
総括	<p>令和4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、各課室における預り金等の適切な管理のため、「預り金等自己点検シート」を用いた管理体制の点検及び見直しを行った。</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4年度から4件増加し152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24件あり、そのうち重大な事故に該当するものが2件あった。不備の傾向として、入札事務や支払事務における単純な誤りが多く見られたほか、部局内外の連携が不十分であったものも散見された。</p> <p>今後も引き続き、事故発生時報告制度及び事故の再発防止策の周知を図るとともに、事故の発生傾向に応じた研修を行うことで、事故が発生しないような体制づくりを進める。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>令和4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。</li> <li>上半期のリスク評価シートの自己評価とともに、預り金等を適切に管理するため、各課室において「預り金等自己点検シート」を用いて、管理の適正性の点検をした。点検結果を踏まえ、リスク評価シートにリスクとして追加するとともに、管理体制の見直しを行った。</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>円滑で十分な事務引継ぎができるよう、人事異動内示の1か月半前から事務引継ぎの準備に係る周知を行い、人事異動に合わせて、事務引継書の整備を行った。</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>文書主任者会議のほか、新たに実施した内部統制に係る研修及び新規採用職員研修において、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。</li> <li>令和5年度中において、事故発生報告書の提出が20件あり、庁内で事故事例及びその再発防止策を共有した。</li> </ul>



【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	219	392			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、民間活力の活用の観点から、公共施設に対するネーミングライツ導入に関するガイドラインを策定し、導入環境を整備した。</p> <p>施策の指標である「業務改善数」は、令和5年度中に173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392件となった。また、複数提案課は令和4年度から14課増加し27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>今後も引き続き、職員投票の実施やニュースレターの発行により優秀事例を庁内に広く周知し、職員の改善意識の醸成を図る。民間活力の活用については、アドバイザーなど外部人材の活用を庁内に周知し、積極的な活用の促進に努める。また、自治体と民間企業等が、双方の強みを生かして地域の活性化や課題解決を図っていけるよう、多様な主体との包括連携協定の締結を進めていく。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>・1課1改善運動を継続して行い、令和5年度は173件の改善が行われた。</li> <li>・業務改善の優秀事例の選出にあたっては、職員投票を実施し、庁内に改善事例を広く周知することにより、職員の改善意識の醸成を図るとともに、好事例の横展開を行った。</li> <li>・RPAを用いた定型業務の自動化や電子申請受付等、デジタル化に多くの課室が取り組み、事務の効率化と市民サービスの向上を図った。</li> </ul>
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"> <li>・市主催の夏季の大規模イベントを調査し、開催時期及び開催時間の見直しをするとともに、熱中症の発生リスクを減らすため、夏季の屋外イベントにおける熱中症対策ガイドラインを策定した。</li> </ul>
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"> <li>・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更新を行った。</li> </ul>
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"> <li>・公共施設に対するネーミングライツ導入に関するガイドラインを策定し、制度の適正な運用を図るための基本的な取扱いを施設所管課に周知することで、ネーミングライツ導入環境を整備した。</li> <li>・PFI事業の評価として、北部学校給食センターの事後評価を実施し、次期運営方法の検討をした結果、長期包括委託とすることとした。</li> <li>・総合計画のさらなる推進のため、政策推進アドバイザーから各種プロジェクトや個別事業の立案・推進について助言を受け、事業の熟度を高めることで、限られた財源の中、事業効果を高めることができた。また、フィールドワークを取り入れた職員研修を実施し、政策立案能力の向上を図った。</li> <li>・民間企業等との包括連携協定について、締結企業との人事交流を行ったほか、協定先から提案された連携メニューの庁内での活用促進等を行うとともに、連携協定の締結に関する本市の基本姿勢を整理し、「豊橋市と事業者等との連携協定の締結に関するガイドライン」を策定した。</li> </ul>

【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	2,274			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、定年引き上げに伴う短時間勤務再任用職員から正規職員への置き換えや、北部地域活性化推進室の設置への対応により47人増員し2,274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5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"> <li>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。</li> <li>令和5年度減増員の査定の結果、正規職員47人増員（短時間勤務再任用職員27人減員）となった。</li> <li>定年引き上げに伴う短時間勤務再任用職員から正規職員への置き換えや、北部地域活性化推進室の設置への対応など、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。</li> </ul>

【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	20.8			20 (R8年4月)
2	専門職の職員数（人）	349 (R2年4月)	362	366	379	395			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とした「豊橋みらいアカデミー」を年間計17回開講した。また、派遣先、交流先を見直したうえで研修派遣及び人事交流を行った。</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4年度から1.1ポイント増加し20.8%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、社会福祉士、獣医師等の増員により令和4年度から16人増加し395人となった。</p> <p>今後も、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5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"> <li>・「フォローアップ研修」や「ファシリテーション研修」の新規実施など、研修内容の追加・見直しを行った。</li> <li>・派遣型研修として、経済産業省、愛知県（東三河建設事務所等）、BSよしもと株式会社等に職員を派遣した。</li> <li>・女性活躍推進のため、愛知縣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。</li> <li>・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」を開講した（全17回開講、受講者総数694人）。</li> </ul>
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"> <li>・令和4年度からの交流先（愛知県（精神保健福祉センター、東三河農林水産事務所）、東京海上日動火災保険株式会社等）に加え、新たに福島市との間で人事交流を実施した。</li> <li>・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。</li> </ul>
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"> <li>・インターンシップを実施し、夏季は104人（申込者161人）、冬季は39人（申込者71人）が参加した。</li> <li>・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、4人が参加した。</li> <li>・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。</li> <li>・職務経験者対象の採用試験で「事務職（ICT）」としてデジタル人材を募集し、1人が採用決定となった。</li> </ul>

【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	382			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	13.1			16.7 (R7年度)
総括	<p>テレワーク制度及び実施環境をアフターコロナにおいても維持継続することで、コロナ禍により急増したテレワーク勤務の流れを後退させることがないように努めた。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取り組んだ。</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5類感染症移行に伴い業務量が減少した結果、令和4年度から35人減少し382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4年度から1.6日/年増加し13.1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5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"> <li>・テレワーク環境を維持するため、自治体テレワークシステム及びテレワーク用端末を継続して運用した。</li> <li>・テレワーク制度をアフターコロナにおいても継続し、コロナ禍により急増したテレワーク勤務の流れを後退させることがないように努めることで、多様な働き方ができるようになった。</li> </ul>
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"> <li>・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5年度は7課が制度を利用し、延べ1,541時間の時間外勤務を平準化できた。</li> <li>・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、登録型応援制度85人(971時間の時間外勤務を平準化)、同様に観光プロモーション課においては、4年ぶりに通常開催されたええじゃないか豊橋まつりの業務の応援として登録型応援制度17人(90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。</li> </ul>

【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。									
達成状況									
指標（単位）		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	57.5			100 (R7年度)
総括	<p>RPAのさらなる活用及び内製化を進めるため、基礎編と実務編に分けて操作研修を実施した。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、職員向け操作研修を実施し、デジタル開発基盤を活用できる職員の育成を図った。その他、本庁舎以外の外部施設におけるネットワーク基盤整備に向け、最適なネットワーク環境の検討を進めた。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安定稼働に努め、57.5%を維持する結果となった。</p> <p>今後は、最適なネットワーク環境の整備に向けた検討の結果に基づき、本庁舎以外の外部施設について整備を進める。また、RPAやノーコード・ローコードデジタル開発基盤について引き続き庁内周知を行うとともに、より内製化を進められるよう、環境整備を実施する。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>・初心者向けにデジタルツールの説明会を開催したほか、利用者の習熟度に合わせて、RPAの活用に関する基礎研修及び実務研修を実施し、導入を進めた。</li> <li>・7課7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。</li> </ul>
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"> <li>・令和4年度に動画研修として実施していた調達ガイドライン研修を対面研修として実施したことにより、職員の調達に関する疑問点の解消が進んだほか、システム調達の手法や重要な視点などの周知が図られた。</li> <li>・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。</li> <li>・情報システム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。</li> </ul>
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"> <li>・無線化した本庁舎のネットワーク環境を継続して安定稼働させることにより、端末を持ち運んで会議をするなど、場所を選ばない働き方や業務の効率化を推進した。</li> </ul>

【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	42.74			75 (R7年度)
総括	<p>「あいち電子申請・届出システム」や「ぴったりサービス」の活用促進等の取組により、行政手続のオンライン化を進めた。また、福祉施設等を中心にマイナンバーカードの出張申請受付及び申請サポートを実施し、取得促進の取組を進めた。</p> <p>施策の指標である「行政手続のオンライン化率」は、「あいち電子申請・届出システム」などでオンライン申請ができる手続が増えたことにより、令和4年度から6.37ポイント上昇し、42.74%となった。</p> <p>今後は、「あいち電子申請・届出システム」、「ぴったりサービス」とともに、職員向けの説明会を継続して実施することで利用可能な申請手続を拡充し、行政手続のオンライン化向上を図る。また、マイナンバーカードについては、引き続き、福祉施設等を中心とした出張申請受付等普及促進活動を積極的に実施していくとともに、従来の健康保険証の廃止に伴い予想されるマイナンバーカード申請数拡大に対応し、円滑な交付に努める。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>デジタルツールの説明会を通じて「あいち電子申請・届出システム」の活用促進に取り組むとともに、各課でオンライン化を予定している業務について助言や導入支援を行うことで、オンラインで申請や届出ができる行政手続の拡充を図った。</li> <li>「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たことにより、2,788件の申請があった。</li> </ul>
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"> <li>令和4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。</li> <li>※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。</li> </ul>
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"> <li>人口に対する保有枚数率は、令和5年度末時点で72.9%となり、全国平均及び県平均と比較し、若干下回った。</li> <li>取得促進活動として、令和4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。その中でも令和5年度は、福祉施設・支援団体に向けての出張申請受付広報活動に注力し、福祉施設等で計89件のマイナンバーカード申請に至った。</li> <li>令和5年2月末までにマイナンバーカードを申請された方が、令和5年9月末のマイナポイント申請締切に間に合うよう、各部局に協力を要請し職員体制を確保することで、円滑かつ計画的に交付業務を実施した。</li> </ul>

【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	66			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り、サイト内のデータセットの充実を図るなど、データ利活用の推進に取り組んだ。また、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など、利便性向上を図った。</p> <p>施策の指標である「オープンデータの数」は、令和4年度から1件増加し66件となった。</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5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"> <li>令和4年度に引き続き、「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推進体制の強化を図った。</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>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・ライセンスの選択等のルールを徹底し、利用しやすいオープンデータの整備を図った。</li> </ul>

【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			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	338			340 (R7 年度)
総括	<p>東三河広域連合においては、東三河ブランドの推進のため、生産者や事業者と一体となってプロモーションを行うなど、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、新たに一つ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、令和4年度と同様、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、一般廃棄物処理に関する災害時等の相互応援に関する協定を締結するなど、令和4年度から1件増加し計338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5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"> <li>令和4年度に引き続き、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1人の人材マッチングにつなげることができた。</li> <li>令和4年度に引き続き、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、インスタグラムやウェブメディア等のICTの活用によって効果的に発信した（インスタグラムフォロワー数4,042人増加）。</li> <li>東三河ブランドの推進のため、食の魅力を中心とした東三河の地域資源について、生産者や事業者と一体となってプロモーションを行うことで、他地域と差別化された価値の創出を目指すとともに、事業者等の販路拡大を支援した。</li> </ul>
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"> <li>湖西市との間で「一般廃棄物処理に関する災害時等の相互応援に関する協定書」を締結し、災害等の非常時において一般廃棄物の円滑な処理を行うことができるよう連携した。</li> <li>令和7年度開始の次期水道料金収納業務等包括業務委託について、豊川市・湖西市と共同発注を実施するため、3市で基本協定及び協定を締結した。</li> <li>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させることができた。</li> </ul>



【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	163,700			120,000 (R7年度)
総括	<p>X（旧 Twitter）アカウント「広報とよはし」の情報発信で蓄積された経験と知識を共有するため、SNS運用ガイドを発行し、アカウント作成前の整理事項や運用開始後の注意事項などを庁内に案内し、SNSを活用した情報発信における基礎知識の向上を図った。</p> <p>施策の指標である「市のSNSアカウントの登録者数」は、6月に発生した豪雨災害に関する情報を高頻度で発信したほか、豊橋総合動植物公園では、飼育している動物の様子などを連日発信するなど、タイムリーな発信に努めた結果、令和5年度中に38,800人増加し、163,700人となった。</p> <p>今後も引き続き、情報発信アドバイザー及び「PR TIMES」によるWebリリースを活用するとともに、広報・マーケティングに特化した職員向けの研修会を実施することで、全庁的な情報発信力をより一層強化していく。</p>								

取組名	取組概要	令和5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"> <li>・ SNS運用ガイドを発行し、アカウント作成前の整理事項や運用開始後の注意事項などを案内した。</li> <li>・ X（旧 Twitter）アカウント「広報とよはし」では、6月に発生した豪雨災害に関する情報を高頻度で発信した結果、6月は、例月の4倍程度の837フォロワーが増加した。</li> </ul>
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"> <li>・ 各課室の取組をより効果的に情報発信するため、「PR TIMES」によるWebリリースを141件行った。</li> <li>・ 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、事業立案段階から、情報発信を意識し、効果的かつ速やかな市民への情報発信を目指すため、相談会を実施した。</li> <li>・ 職員がプレスリリースやSNS配信の考え方を身に付け、全庁的な情報発信力を強化するため、情報発信アドバイザーや定住・移住アドバイザーによる職員向けの研修会を実施した。</li> </ul>

## 2 外部評価

### 外部評価結果一覧表

区分	基本方針	施策番号	外部評価（外部検証委員会）
	全体		<ul style="list-style-type: none"> <li>・円安や物価高の影響を受けて、目標の達成が厳しい事業もあると思われるが、無理なやり方で達成しようとするのではなく、持続可能で丁寧な方法によって取り組むことが大切であると考えます。</li> <li>・成果が見えてきている施策もあり、努力が実を結んできていることは評価できる。メディア等を利用して豊橋市をアピールする機会を作るなど、変化の兆しは確実に感じられることから、今後も、行財政改革プランが全庁的な意識改革に繋がっていくことを期待する。</li> <li>・目標値とは、あくまで目標を数値化したものに過ぎず、本来のプランの目的は「持続可能でスマートな行財政運営の実現」であり、数値目標だけにとらわれず、豊橋市がまさに「選ばれるまち」、「選んでよかったまち」となるような取組を期待する。</li> <li>・令和5年度の豊橋市の取組は、従来にない発想で思い切った施策を実行していたと評価できる。豊橋ならではの課題と解決方法を見つけ出し考えていくことを期待する。</li> </ul>
財政運営	筋肉質な財政構造への転換	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税の寄附金額について、ポータルサイトを増やし一定の効果を得ていることは評価するが、流出額の方が多くことに危機感を持って対応する必要がある。豊橋市民の他市へのふるさと納税を止めることはできないが、一方で、ふるさと納税制度を通じて市外の方に豊橋市をアピールする絶好の機会であることも事実である。ふるさと納税に関してはリピーターとなる方も多いため、普段から「豊橋市とはどういう市でありどのような名産があるか」をアピールし、さらなるふるさと寄付金の獲得へとつながるような取組を期待する。</li> <li>・ふるさと納税の寄附金額については、豊橋市の持てるポテンシャルを考慮すれば、指標の目標値が低かったのではないかと。豊富な資源を持つ豊橋市は、工夫次第で魅力的な返礼品の発掘や開発ができる潜在能力を持っている。目標値を高く設定し、少しでも流出額を回収するよう努力する必要がある、今後に大いに期待する。</li> <li>・ふるさと納税の寄附金額について、流出状況を市民に伝えることも検討されたい。また、他市へのふるさと納税をしない市民に対しては、それ自体が郷土愛に通じることや、その納税によって豊橋市が運営されることへの感謝を伝えるのが良いと考える。こうしたことを踏まえ、「予算の見どころ」等により財政状況を市民に分かりやすく伝え続ける必要がある。</li> <li>・ガバメントクラウドファンディングは、目的に沿った寄附という意味ではふるさと納税制度の本来の趣旨に適合するものであり、「正当な」財源拡張手段である。広く市内外から趣旨に賛同いただけるような広報の工夫などにより、実績を拡張してもらいたい。</li> <li>・ふるさと寄附金額はこの数年で大幅に増加しており、高く評価できる。特に</li> </ul>

区分	基本方針	施策番号	外部評価（外部検証委員会）
財政運営	筋肉質な財政構造への転換	1	ガバメントクラウドファンディングは社会的意義も高く、非常に良い取組である。一方で、現在のふるさと寄附金額に満足するのではなく、引き続き増額できるよう取り組むことが重要である。
		3	・ロジックモデルを予算編成において活用し、事業の「有効性」を検証することは一つの使い方であるが、それに加えて、ロジックモデルに成果指標を付け、事業の成果を検証する評価ツールとしても活用していくことも必要である。
	公共施設マネジメントの推進	4	・施設保有量の適正化は、長期的な財務の視点からみて重要な施策である。困難な取組だが、理解を得たうえで長期的な視点で引き続き取り組んでいく必要がある。 ・小中学校を核とした複合化を目指す上で、小中学校を地域コミュニティの核として地域に開かれたものとする可能性も含めて、市民とよく議論してもらいたい。高根小学校の複合化がモデルとなり、他校区にも広げられることが理想であり、まずは一つ成功事例を作ってもらいたい。また、小中学校と地域、学校と保護者とのつながりの深化が求められるため、デジタルを活用するなどし、現場との対話を重ねる必要がある。
		5	・施設保全計画の実施棟数について、達成状況や現在の物価高、働き方改革等による人手不足を考えると、令和7年度までに目標値に達成することは難しいと考えるが、工事内容や費用の削減・平準化を図りながら、引き続き取組を進めていくことを期待する。
	地方公営企業の健全経営の推進	6	・下水道事業について、黒字ではあるものの経常利益が37.9%減少しており、以前より経営が厳しいと聞いているためとても気掛かりである。人口減少に伴う収入の減少と、今後見込まれる老朽化施設の更新に必要な費用の増加を踏まえ、極力市民生活に影響がない形でのさらなる経営の効率化が望まれる。上下水道事業は民間での経営はすぐわないものであり、豊橋市にとって非常に重要な事業であると考え、引き続き気を引き締めて取り組むことを期待する。
		7	・病院事業について、健全経営に向けて意識を高く持ち、黒字経営が続いていることは高く評価できる。病院という事業の性質上、効率化を目指すだけでなく患者へ寄り添う事も忘れず、引き続き高い経営意識を持って取り組むことを期待する。 ・病院事業会計について、新型コロナウイルス感染症関連の県補助金が減少した中でも黒字であることを評価する。また、スマートシティに関する取組は医療面での貢献が期待されており、市民病院も積極的に市内の医療機関等とデータを活用しあう体制を、市民の理解を得ながら早期に作り上げることが健全経営にもつながると考える。
		8	・総合動植物公園事業について、意欲的に取り組んでいる姿勢が市民にも伝わっており、誇りをもってさらに努力を続けてもらいたい。 ・総合動植物公園の入園者数について、令和4年度の入園者数は特別企画展の影響が大きかったことは明白であり、目標値達成のためには、今後も市内の

区分	基本方針	施策 番号	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	8	<p>みならず市外、県外からの入場者を増やす目玉企画を検討する必要がある。</p> <p>さらに、県外からの入場者が豊橋市に滞在することで経済効果をもたらすよう、市全体として事業を検討することを期待する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共駐車場事業について、デジタル化を推進し、スマートフォン等での決済や空車状況の確認など、まちなかの活性化にもつながる戦略が望まれる。</li> </ul>

区分	基本方針	施策番号	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	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトチームの活用は、組織の縦割りの発想にとらわれず、柔軟に対応していくうえで優れた手法であると考え。子育て政策をはじめとして、社会問題が複雑化している現状に対応していくためにも、積極的に活用していく必要がある。</li> <li>・プロジェクトチームを通じて、部課室を越えて全庁が一つのチームとなることを推進していただきたい。そこで育つ人材には大きな価値があり、参加する職員の率直な声をよく聴いて常に進化を続けることを期待する。また、そこでの職員の体験を共有できる仕組みがあるとより良いと考える。</li> <li>・従来の附属機関、懇談会等を見直すとともに、市民や外部専門家からの意見、専門的知見を得るための新しい仕組みを検討する必要がある。熟議民主主義やミニ・パブリックスと呼ばれる手法が日本の自治体でも試みられており、参考になると考える。</li> </ul>
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大事故の発生は、全てを未然に防ぐことができないものであることは理解している。一方で、令和5年度に発生している事故については、そもそもリスクが高い領域の事故であると考えられるため、同様・類似の事故が今後発生しないようチェックと防止に取り組む必要がある。</li> <li>・令和5年度の不備の傾向については、単純な誤りや部局内外の連携が不十分であったことによるものであるが、職員研修や事務引継ぎを適切に行う必要がある。最近では民間においても、特に若い世代に対する指導方法については苦慮しているところであるが、重大事故につながる前に、意識面からの改革も含めた職員研修の内容の見直しが必要である。</li> <li>・豊橋市は平成26年から内部統制に対する取組を行っており、この分野における先進自治体であると認識している。しかしながら、令和5年度には着服が発生しており、現金を取扱う事務について、今一度、重要度の高いリスクと認識し、事務作業の見直しを行うなどの対策が必要である。任意団体等の預り金については、「預り金等自己点検シート」により適正化を図ったとの報告を受けており、このような対策がさらに進むことを期待する。</li> </ul>
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善の件数が引き続き高い水準で行われていることは評価できる。改善による効果だけでなく、職員の日々の業務における意識向上にも役立っていると考えられるので、引き続き推進することを期待する。</li> <li>・業務改善の職員投票やニュースレターの発行が、実際に職員の改善意識の醸成につながっているのであれば、引き続き行うべきである。しかし、ニュースレターの発行が担当職員の負担となっていないか、発行が自己満足になっていないかについても確認する必要がある。</li> <li>・民間活力の活用に関して、民間企業だけでなく、分野に応じて事業型NPO、協同組合等のサードセクター組織の活用も検討する必要がある。</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再任用職員による窓口対応業務についての苦情を市民から聞くことがあるが、退職前に管理職であった職員が再任用において窓口業務を行うのは難しいこともあると考える。定年引き上げに伴い非管理職となった高年齢層職員について、適切な配置となるよう検討する必要がある。</li> </ul>	
	人材マネジメントと働き方改革の推進		

区分	基本方針	施策番号	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	人材マネジメントと働き方改革の推進	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が働きやすい環境を作ることと定員管理との折り合いをつけていく必要がある。定員管理の目標値を達成しても、働きづらくなってしまったら問題であり、バランスが大切であると考えます。</li> </ul>
		5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職に係る目標値を全庁で共有しつつ、ますます女性職員が活躍できる豊橋市役所を目指す必要がある。</li> <li>・「豊橋みらいアカデミー」は、参加者が多く優れた取組であると考えます。開講を継続して、全庁において常に学び合う文化が醸成されることを期待する。</li> <li>・「豊橋みらいアカデミー」は、研修の内製化とともに、サイロ型（縦割り）になりがちな官僚制組織の情報共有・情報統合手段として非常に有用であると考えます。同じ組織の異なる部署がどのような業務を行っているか、また、その部署・業務が抱えている課題は何かということについて庁内で共有することは、新たなアイデアを生む素地にもなると考えます。一方、研修講師を務めることは、業務を担当する者自身の「業務の棚卸し」にもなり、自らの業務の振り返りにも有効である。人に教えるには、まず自分自身がその知識について腹落ちしていないと、自信を持って教えることはできない。業務に対する深い理解を育てるためにも継続して取り組むことを期待する。</li> <li>・技術職だけでなく一般職についても、学生等の就職環境が良化する中で、市町村によっては採用活動に苦戦しているとの話を聞く。インターンシップの積極的な実施だけでなく、広報活動、採用方法の多角化等を行い、必要な人材の確保に今後も取り組む必要がある。</li> </ul>
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外勤務に係る指標と年次有給休暇取得に係る指標は、目標値を下回り続けているため、目標達成を目指してさらに取組を進めていく必要がある。</li> <li>・時間外勤務については、全体の平均時間よりも、特定の仕事・職場で発生していないか確認し改善に取り組むことが重要である。新型コロナウイルスの影響により大幅に時間外勤務が増加したと思われるが、一定収束しつつある状況において、再度、確認と改善に取り組む必要がある。</li> </ul>
	デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク基盤の整備について、昨今、ランサムウェア感染による個人情報の漏えい事件が後を絶たないが、ネットワーク環境があればどこでも起こりうる話であると考えます。無線化にあたり、セキュリティ面の強化により一層力を入れる必要がある。</li> <li>・ICTコミュニティの活動は光っており、自治体関連の雑誌で事例紹介されるなど地道な努力を重ねデジタル化を推進していることが分かる。職員の自主的で主体的な活動が広がり、豊橋市の文化になることを期待する。また、デジタルの特性を理解して、それを共有するために、引き続き、アドバイザー等の専門家から助言を仰ぎ、常に勉強、常に行動していくことが必要である。</li> </ul>
広域連携と時代に即した広報の推進	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Xアカウント「広報とよはし」については、令和5年6月の豪雨災害がフォロワー数増加に寄与した形になったようだが、豊橋総合動植物公園等によるこまめな発信は、紙による広報紙にはできない情報の発信方法であり、活用する方法として非常に良いものであると考えます。フォローした市民が災害時</li> </ul>	

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
行政 運営	広域連携と時 代に即した広 報の推進	11	<p>のみ活用するのではなく、豊橋市に対する新たな発見をし、豊橋市への愛着を感じるようになってもらえるような発信を今後も続けていく必要がある。さらに、SNSについては、言葉の使い方一つで炎上することもあるため、発信する職員への研修については細やかにやっていく必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報についてもデジタル化が求められているが、全庁のSNS、アプリ等を集約及び統括して、統括部局を通じて更新、統合等することで、市民目線で使いやすいものとなることを期待する。さらに、市ホームページのように情報が集約されたプラットフォーム、市民総合アプリ等を提供できるようになることを期待する。</li> </ul>

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	大阪経済大学国際共創学部 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	和歌山大学経済学部 准教授

**令和5年度豊橋市行財政改革プラン2021－2025取組状況報告書**  
**令和6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](mailto: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](mailto:zaisei@city.toyohashi.lg.jp)