

第 1 回 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会

1 開催日時 令和 7 年 6 月 6 日（金）午前 10 時から 11 時 45 分まで

2 開催方法 Web 会議

3 出席者 委員 5 名

酒井委員、塩瀬委員、高津委員、関下委員、本多委員
豊橋市 10 名

財務部

財政課 林課長、大竹課長補佐、山下主査、近藤

総務部 広地総務部長

行政課 小嶋課長、近藤課長補佐、近藤主査、根津、高橋

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要 旨
行政課長	ただ今から、第 1 回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会を開催いたします。 委員長が決まるまで、本日の進行は、私、行政課長の小嶋が務めさせていただきます。 本外部検証委員会は、お送りした資料の参考 1 の外部検証委員会設置要綱に基づき設置される委員会です。 本委員会は、「附属機関等の設置及び運営の基準に関する要綱」第 9 条第 3 号の規定により、議事録を作成しホームページ等で公開したいと考えておりますので、御了承ください。 それでは、今年度初めての開催で委員の交代もありましたので、委員の方から一言、自己紹介をお願いいたします。
各委員	《自己紹介》
行政課長	続きまして、事務局職員を紹介いたします。 《事務局紹介》 それでは、次第 2 委員長・副委員長の選任についてです。 参考 1 設置要綱第 5 条第 2 項にありますとおり、委員の互選により委員長を選出いただきたいと思います。どなたか御発言をお願いします。
関下委員	酒井委員は 8 年という長い期間委員をやっておられますので、酒井委員を委員長に推薦します。
高津委員	私からも酒井委員を推薦させていただきます。これまで、委員のお人柄や、民間企業・自治体などの実務経験を踏まえ

発言者	要 旨
	た御意見から、学ぶことが多かったです。公務員時代には大学院に通って勉強されており、今日の公務員のお手本かなと感じています。委員の専門は会計学、公会計、行政経営等ですが、自治体の財務情報はもちろんのこと、財務に表れない本質的な価値も見ておられ、更に市民をはじめ関係者にわかりやすく報告する技量もお持ちだと思います。私どもはそれぞれの立場で後ろ支えさせていただきますので、どうぞよろしくお願いします。
行政課長	関下委員、高津委員から酒井委員を推薦という御発言がありました。いかがでしょうか。 《異議なし》 御異議がないようですので、委員長は酒井委員に決定します。 では、ここからの進行を酒井委員長にお願いしたいと思います。
酒井委員長	精一杯頑張らせてもらいますのでよろしくお願いいたします。 それでは設置要綱第5条第2項にありますように、副委員長は委員長の指名によることとなっております。 私としましては、関下委員を副委員長にお願いしたいと考えていますが、皆さんよろしいでしょうか。 《異議なし》 ありがとうございました。それでは関下委員に副委員長をお願いしたいと存じます。 では、続いて、本日の議題について確認いたします。 まず、事務局から次第3 行財政改革プラン2021-2025 取組状況報告書（案）の説明をしていただきます。その後、意見交換をし、第2回外部検証委員会におけるヒアリング対象課の選定を行う、という流れでよろしいでしょうか。
行政課長	はい、そのような流れで進めていただきたいと思います。 次回の委員会におきまして、取組の担当課を呼び、取組についてのヒアリングを実施しますので、本日は、そのヒアリング対象とする課を選定していただければと考えております。担当課は、2～4課程度を予定しています。
酒井委員長	わかりました。

発言者	要 旨
	では、行財政改革プラン 2021-2025 報告書（案）について事務局から説明をお願いします。
行政課主査、財政課主査	《行財政改革プラン 2021-2025 取組状況報告書（案）について説明》
酒井委員長	ありがとうございました。 最終的には、報告書後半の「2 外部評価」部分について、意見を提出するということですね。スケジュールはどのような流れでしょうか。
行政課長	委員の皆様には、第2回の委員会終了後に、「2 外部評価」ページに掲載する御意見をいただきたいと考えています。そして、第3回の委員会において、いただいた御意見を反映させた報告書（案）を御覧いただきたいと存じます。事務局から委員の皆様方に、本日の資料と併せて「意見記入シート」の様式をあらかじめメールでお送りさせていただいています。 本日の意見交換及び第2回のヒアリング結果を踏まえた上で、お忙しい中恐縮ではございますが、7月16日（水）までに行政課宛てメールにてお送りくださいますようお願いいたします。
酒井委員長	わかりました。 次回のヒアリング対象課の選定については、外部評価の記入にあたって、より詳しく話を聞きたい取組内容及び指標はどれであるか、という視点で検討したいと思います。 それでは、意見交換に移ります。 次回のヒアリングに関する内容でも結構ですし、報告書全体に対する皆様の意見でも構いません。自由に意見交換をしてもらいたいと思います。
本多委員	私としては、まず、行政運営の施策番号10の広域連携について、目標は達成しているのですが、昨今の状況を考えると広域連携をより上手く活用していく戦略が財政的な観点からも今後ますます重要になっていくと思います。特に、最近、全国的な出生数も発表されましたが、少子化の急激な進行で税収も減ることが考えられます。今後、広域連携を上手く活用しながら対応していくことになるかと思いますので、話を聞ければと思っています。

発言者	要 旨
	また、財政運営の施策番号1の「産業集積の促進」も気になっています。国道23号名豊道路や北部地域のインターチェンジが最近注目されていますので、産業誘致の今後の進め方や予定、また、トランプ関税の影響も受けることから企業の設備投資や経営戦略の見直しに関する情報も知りたいところです。 そして、財政運営の施策番号6に関連して、関東では下水道管の破裂が道路陥没事故に繋がったと思われる事例があったことも踏まえつつ、下水道インフラ更新の現状と今後の対策について聞きたいです。
塩瀬委員	財政運営の施策番号1の「産業用地立地企業数」及び「産業集積の促進」について、新たな産業用地の確保に向けた調査を進めたとあります。工業用地の売却については、豊橋東インターチェンジ工業用地の全ての用地について、売却先企業への土地の引渡しが完了したという話を以前聞きました。そこで、売却先企業による、市税収入に繋がるような事業や工場の稼働率と今後の見込を伺いたいです。また、市税収入や雇用創出が期待できるのかについても伺いたいです。更に、工場等が建設される予定だと思いますが、本社の移転等もあるのかどうか教えていただきたいです。 財政運営の施策番号7の「病院事業の安定的な運営」について、今まで経常損益が黒字でしたが、令和6年度は赤字となっています。要因として、収益の減少、給与改定、物価高騰等が挙げられていますが、「豊橋市民病院経営強化プラン」について補足説明をいただきたいです。給与改定は、物価高騰や働き方改革の影響もあり、今後も同じような状態が続くことが予想されます。そのあたりも含めて、プランの見直しも必要になってくるのではないかと思いますので、話を聞けたらと思います。
高津委員	財政運営の施策番号1の「ふるさと寄附金額」に関して、かなり努力されたのではないかと思います。 また、下水道をはじめ様々なインフラが老朽化している中、財政運営の施策番号5の「施設長寿命化の推進」について、適正に行われているのかが気になりました。 昨年、市長が変わりましたが、市長の政策を民意としてプ

発言者	要 旨
	ランに生かしていくということも、大事ではないかと思います。行政運営の施策番号1の「組織機構改革の推進」に関連して、市長の意向が反映されたプロジェクトが立ち上がっているのかも少し気になるところです。 また、デジタル化についてヒアリング等する中で、前々から言っていますが、縦割りに横串を刺すように、皆さんで一体となって進めるということが現行のプランからは感じられません。行政運営の施策番号11の「時代に即した広報の推進」について、広報広聴課が様々な取組をしていますが、もう少し大きなところで旗を振ってやっていくことが大事ではないかと思います。そのあたりのデジタル化推進を一体となってやっていけると良いと常々感じています。
関下委員	財政運営の施策番号1の「市税収納率」は、目標値に対して近似値が出ており、かなりいいところまでいっていると思います。やはり高い数値になるにつれて、どうしてもそれ以上は上がりにくくなるという傾向がありますが、それでも少しずつ上昇しているところはさすがだと思います。一方で、目標達成のためには、どのような取組が残されているのか、難しい要因があるのか、まだ取組めていない部分があるのかというようなところを聞ければと思います。 財政運営の施策番号6の下水道について、埼玉県で起こった事例は、その流域下水道の大口径の管であったということなので、豊橋市とは状況がおそらく異なり、すぐに同様の事故が起こるとは考えにくいと思います。しかし、全国の下水道事業管理者に対して下水道管の緊急点検要請が発出されており、その影響がどのくらい出ているのかが気になっているところです。中でも、管路の最大口径がどのくらいかを知ることにより、道路への影響がどの程度出かがわかります。また、管路の更新率、老朽化率及び減価償却率の指標があれば聞きたいです。更に、「下水道事業会計経常損益」は、黒字となっていますが、これは、適切な投資を抑えた結果の黒字なのか、又は、適切な投資を行った上での黒字なのか、といったところで、意味合いが違ってくるかと思うので、そのあたりも確認できればと思います。 財政運営の施策番号7「病院事業の安定的な運営」については、皆さん同様、私も状況を聞かせていただきたいと思います。

発言者	要 旨
	行政運営の施策番号7「ICTの利活用」について、ノード・ローコードデジタル開発基盤を使ってどのようなシステム開発をされたのか、大きなシステムではないかもしれませんが、自分たちが使いやすいように業務を改善する上で何かシステム開発されているのだらうと思いますので、聞いてみたいです。 併せて、行政運営の施策番号8の「行政手続のオンライン化率」は、目標値を75%と掲げている一方、令和6年度時点で50%まで届いていない状況です。阻害要因が何かということも含めて、話を伺いたいです。
酒井委員長	財政運営の施策番号1の「ふるさと寄附金額」については、昨年度のヒアリングで、必ず金額を伸ばしていきますというような発言をいただいた記憶がありまして、見事、伸びていますので、その点について伺いたいと思っています。 財政運営の施策番号2の「受益者負担の割合」においては、見送っていた見直しについて、そろそろ決断していく必要があるのではないか、我々のような外部委員が意見していくべきことであるのではないかと感じているところです。 財政運営の施策番号7「病院事業の安定的な運営」については、皆さん気になっていると思いますので、ヒアリング対象とすべきと認識しています。 行政運営の施策番号2の「重大事故の発生件数」は、やはりゼロにはできないものですが、市民の生活に直接影響を与えるようなものや、支払い誤り、支給漏れが発生しているということです。少し気になっているところです。 行政運営の施策番号6の「時間外勤務時間数 360 時間超の職員数」については、毎回聞いていることから、改善が進んでいないのではないかとということで御意見させてもらうのですが、時間外勤務時間数 360 時間超の職員数が 412 名ということで、おそらくこの人たちだけで全体の半分以上の時間外勤務時間を占めているのではないかと見受けられました。何度も申し上げますが、偏りが出ているのであれば、その是正について考えていく必要があります。また、K P I「職員 1 人当たりの 1 か月平均の時間外勤務時間数」でも出てきますが、医師の宿日直手当支給に相当する勤務時間を時間外勤務として整理し直したとあります。年度途中で基

発言者	要 旨
	準を変えると、経年比較の意味がなくなってしまいます。この場合は、見直し前の数値も書いておく必要があります。令和5年度から30人増加したのは、結果的に仕方がないことなのか、それとも基準の変更によりごまかされているような状態になっているのかが、この書きぶりでは見えません。そのあたりは、明確にしておく方が良いと感じています。 あとは、IT関係については、やはりまだ少し進みきっていない印象があります。 私からの意見は以上です。 次に、次第4 第2回外部検証委員会におけるヒアリング対象課の選定です。 まず、病院事業については、やはりお伺いせざるを得ないかなということで、ヒアリング対象としたいと思います。 次に、下水道のインフラ関係について、上下水道局に来ていただきたいと思います。指標については、数値上は黒字となっていますが、関下委員から御指摘があったように、今後の見通しは単年では見えませんので、そのあたりを確認したいと思います。 産業立地に関しても御意見いただいていますので、ヒアリング対象としたいと思います。 他に御提案はありますか。
高津委員	本多委員が言われていた広域連携については、改めて重要なことだと思いましたが、いかがですか。
関下委員	私も、広域連携については、少し聞いてみたいと思っています。
酒井委員長	財政運営の施策番号7の「病院事業の安定的な運営」にも、東三河の中核病院の役割を果たすと書いてあるように、やはり今は、自治体単体ではなく、広く地域・広域という部分の重要性が指摘されていると思いますので、東三河のリーダーとして豊橋市がどのような取組をしているかというのは重要な視点だと思います。 では、意見まとめますと、病院事業関係、下水道のインフラ関係、産業用地の立地関係、東三河等の広域連携関係の4つを、ヒアリングの対象としようと思います。委員の皆さん、よろしいでしょうか。

発言者	要 旨
	《異議なし》 では、この４つでお願いしたいと思います。 次に、次第５ 新たな行財政改革プランの策定についてです。事務局から説明をお願いします。
行政課主査、財政課主査	《行財政改革プラン 2021-2025 取組状況報告書（案）について説明》
酒井委員長	それでは、意見交換に移ります。 豊橋市の今後の行財政改革に対する皆様の御意見でも結構ですし、先ほどの事務局からの説明に対する質問でも結構です。忌憚のない意見交換してもらいたいと思います。
高津委員	時代や状況も変わっていますので、そのあたりを調整していくことになるかと思いますが、そもそもこのプランは、誰が作るのでしょうか。原稿を行政課及び財政課が作成するほか、部長級以上の皆さんが集まる会議もあるということでした。部長の皆さんが、このプランを大切に捉え手厚く推進していくことがとても重要だと思います。自分が作ったプランであればなおのこと思いをもって推進していくものだと思います。若いうちに策定に関わることも、とても重要ではないかと考えます。既にそのようにされているのかもしれませんが、そのあたりはどうでしょうか。
酒井委員長	プランの策定において、どういった意見収集をしているかなど、これまでの経緯でも結構ですので、説明があればお願いします。
行政課長	各課において、若手職員も加わって作成した後に、部長が目を通しています。若手職員の意見も汲んで作成しています。
酒井委員長	策定だけではなく、日常的な行政経営においても、職員がどの程度意識しているのでしょうか。行財政改革は、職員全体で取り組まないと進まないものだと思いますので、策定にあたっては、部長級から若手職員まで、皆さんに認識してもらえそうな周知等をしていただきたいと思います。１年に一度、数字を出すだけではなく、そういう形で活用できるものにしていただきたいと思います。
本多委員	新プランを作るにあたって、他自治体の情報を取り入れるとより良くなるのではないかと思います。先ほどの広域連携

発言者	要 旨
	とも関連しますが、市民への周知はもちろんのこと、他市と情報を共有することも、更にプランをブラッシュアップしていく上では、必要なのかなと個人的に感じています。
酒井委員長	昔と違って何でもかんでも行政が主体的にやるというだけではなく、協働という言葉もよく使われるようになりました。外部の協力団体など、周辺でともに行政サービスや公共の福祉増進に取り組んでいる全ての組織と共有していくことは、確かに1つ重要な視点なのかなと思います。
塩瀬委員	5年後となると世の中も大分変わって、目標値の設定はなかなか難しいと思います。現行プランの目標値を見ると、簡単に達成したものもあれば、なかなか達成が難しいものもあります。5年後を見据えて、達成する前提の目標値を設定するのか、又は、少しハードルが高い目標値を設定して、それに向かって頑張っていくようにするのか、そのあたりの考えを伺いたいです。
行政課長	少し高いところを目標にして進んでいきたいと考えています。
酒井委員長	簡単にクリアしているものと、クリアできないものがあった点は、気になっているところではあります。でも、やはり目標と言うからには、若干高めというのが基本にはなってくるのかなと認識しています。
関下委員	プランには、目指す姿や、財政運営・行政運営のそれぞれの目標が掲げられています。財政運営・行政運営の目標は、これまでの考え方を踏襲しながら設定されると思いますが、効率性や安定というところが前面に出ていると、当然それをベースとすべきではありますが、安定や効率化、投入する資源を少なくすることだけを求めてしまうことにならないかという危惧があります。そこで、やはりその効果や成果の視点をどのように目標に盛り込んでいくのか、また、効果や成果の最大化も大事な要素ですので、それを目指しながら、安定財政を目指したり、効率的な行政運営を目指したりというような、このバランスについて、どのようにお考えなのかと思った次第です。
本多委員	効果・成果の最大化に関連した情報共有ですが、他市での多文化共生の推進プランの策定時には、委員の意見として、

発言者	要 旨
	いくつかの目標に印を付けて、年度ごとに重点目標を定めていた記憶があります。
酒井委員長	現行プランの体系図がありますが、新プランにおいては、この部分は変わらないのでしょうか。
行政課長	新プラン策定にあたっては、目標の設定等も含めて検討していきます。ですので、先ほど御意見いただいた効果・成果の最大化についても、今後、検討していきたいと考えています。
酒井委員長	目指す姿から始まるツリー型の構成の内容自体は、新プランにおいても変わらないという認識でしょうか。財政運営・行政運営それぞれに基本目標を設定していくという体系自体は変わらないけれど、その中の方針自体については変わる可能性があるということですね。本多委員もおっしゃったように、基本方針、進めていくべき重点的な目標をある程度見えるような形でしっかりと定め、それに沿って施策・取組を作ることがスタートになると認識しています。 関下委員のお話にあったように、昔の行政評価なんかでは、アウトプットやアウトカムというような指標も使って、成果が見える化するという話もよく出たと思います。投入資源を抑えることによって、結果的にサービスが低下する事例が実際に全国的に起きているとは聞いています。投入するお金を減らすだけで良いというわけではないということを、指標設定をしていくときに、私たち委員も含めて意識したいと思います。例えば、上下水道事業についても、単年度で黒字を達成したので良かった、ではなく、中長期的な視点も入れていくということを、我々委員と事務局側とで共通認識をもっておく必要があると考えています。 財政について、中核市平均と比較すると経常収支比率は低いですが、90%というのは、良い状況とは言えないと思います。財政調整基金残高は、少し減ってしまっていますし、中核市平均と比べて若干少ないですが、現状に対する認識、今後の見通しはどうでしょうか。
財政課長	財政調整基金残高は、中核市平均が少しずつ伸びている中、本市は減少しているという状況です。市税収入はコロナ禍を経て少しずつ回復はしているのですが、それ以上に、物

発言者	要 旨
	価高により資材の購入単価が上がったり、賃金アップにより人件費が上がったり、社会が高齢化するにしたがって医療費や扶助費がどんどん増加していることが要因です。財政調整基金を少しずつ取り崩しながら、何とかやりくりしている状況です。賃金アップにより市民の経済活動が活性化され、それが企業の業績アップに繋がり、法人税収入の増加に繋がるというような好循環が生まれ、その効果が出てくるのはまだこれから先になるかと思われます。
酒井委員長	新しいプランを作るにあたって、現行プランの振り返り、特に、目標が達成できなかった部分に関しては、しっかりとした検証をやっていただかなければならないと感じています。例えば、行政手続のオンライン化は、目標値に比べて実績が非常に低いです。コロナにより進んでもおかしくなかった状況の中で、進まなかったというのは、何か豊橋市固有の理由があるのでしょうか。目標を達成できなかった理由を説明すること、また、今後の指標設定にあたってしっかりと反映していくことが重要だと感じています。
高津委員	指標の設定はよく議論して決めてもらいたいです。5年間付き合っていくものですので、見当違いなものにならないよう、内部の議論だけではなく、専門的な委員の知恵も借りながら、K P I なり指標なりを皆さんで議論しながら決めていくことが大切だと思います。
塩瀬委員	令和5年度の財政調整基金残高は、中核市平均は少し上がっており、豊橋市だけ下がっているような状態です。豊橋市固有の問題があるのであれば、中核市平均とだけ比較していても意味がないのではないかともしました。
財政課長	確かに、財政調整基金残高を見るにあたっては、各市を比較する際に、これだけを見ていて良いのかという問題はあります。資料に地方債現在高を掲載していますが、これは借金の状況です。豊橋市の特徴としては、財政調整基金は比較的少ないですが、地方債現在高も少ない状況です。市の財政の健全性を判断するには、このあたりをセットで見るという1つの見方もあります。単純に財政調整基金残高のみを見て評価するのではなく、様々な指標を組み合わせながら評価していくことが大事であると考えます。

発言者	要 旨
	ただし、豊橋市においては、現状、地方債現在高が少しずつ増加しており、その一方で、財政調整基金残高は少しずつ減少している状況です。決して、今、健全な状態とは言えないというところですので、行財政改革の中で、大胆な変革や見直しをしっかりとやっていかなければ、良くない状況に陥っていくと認識しているところです。
酒井委員長	財政調整基金残高をただ増やせば良いというものでもないですし、財政調整基金残高という一つの側面だけではなく、実は別の側面からも見る必要があるということもあります。一方で、指標の数を増やしすぎると、管理するコストもかかってしまいますので、そのあたりのバランスも踏まえてしっかり設定をお願いしたいと思います。
関下委員	令和５年度の財務諸表の資金収支計算書を見ると、一般会計において、資金収支額は令和３年度まではプラスとなっていますが、そこからこの２年間はマイナスに転じている状態です。豊橋市全体会計においても、令和４年度にかなり下がり、令和５年度でマイナスに転じるという、言わば資金が逆回転しているような状態です。このギャップは、財政調整基金に頼らざるを得ないというのが今の状態であるというように傾向からも見てとれます。それを考えると、やはり何か対策を講じていかなければならないと思います。 どこの市町村でもそうですが、豊橋市においても、公会計の情報はあまり活用されないでしょうか。
財政課課長補佐	財政課においては、公会計の視点でも財政を見ていますが、一方、市役所全体となると、公会計に関する研修等としてはいますが、現金主義会計が浸透している中で、発生主義会計はなかなかまだ職員にきちん浸透しておらず、我々としては課題であると思っています。
酒井委員長	今年度、新プランを策定するにあたって、事務局として、重点的に考えていることや、盛り込まなければならないようなことがあれば教えてください。
行政課長	前回プランを策定したときはコロナ禍であり、それが原因で目標を達成できていない部分は多々あるかと思います。今回のプラン作るにあたっては、コロナを脱した現状ではありますので、そのもとでこれからどういうものを作っていくか

発言者	要 旨
	は検討させていただきたいと思っています。
酒井委員長	今は、5年間で大きく変わる時代になっていますので、新たな課題が前回と比べて発生していると思います。 第6次豊橋市総合計画は、次は、後期基本計画になると思いますが、それは今年度、策定されるのですか。
行政課長	今年度、策定します。
酒井委員長	では、今年度、総合計画の後期基本計画を策定する委員会のようなものが行われており、それを踏まえて行財政改革プランを考えるとという認識でよろしいですか。
行政課長	そうです。
酒井委員長	はい、わかりました。 ありがとうございました。 それでは、今後の予定について事務局から連絡をお願いします。
行政課長	次回の日程は、6月25日（水）午前9時からです。開催方法は、今回と同じくZOOMを予定しておりますのでよろしくお願いいたします。
酒井委員長	これで本日の委員会は終了いたします。ありがとうございました。