

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8年6月5日（金）午前9時から10時まで

2 開催場所 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8名

財務部 山本財務部長

財政課 鈴木課長、山本課長補佐、山下主査

総務部 広地総務部長

行政課 小嶋課長、桑山課長補佐、近藤主査、杉村、根津

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要旨
行政課長	<p>定刻となりましたので、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。</p> <p>委員の皆様にはお忙しい中御参加いただき、御礼申し上げます。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>なお、本日の委員会は10時30分までを予定しております。</p> <p>それでは、今年度初めての開催となりますので、事務局職員を紹介いたします。</p> <p>《事務局紹介》</p> <p>議事進行は、昨年度に続きまして、酒井委員長にお願いしたいと思います。</p> <p>それでは、酒井委員長お願いいたします。</p>
酒井委員長	<p>では、本日の議題について確認いたします。</p> <p>まず、事務局から次第2 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。</p>

発言者	要 旨
行政課長	<p>はい、そのような流れで進めていただきたいと思います。</p> <p>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、3課程度を予定しています。</p>
酒井委員長	<p>わかりました。</p> <p>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。</p>
行政課主査、財政課主査	<p>《行財政改革プラン 2021-2025 取組状況報告書（案）について説明》</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>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。</p>
行政課長	<p>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思いますと考えています。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思いますと存じます。</p> <p>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。</p> <p>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15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。</p>
酒井委員長	<p>わかりました。</p> <p>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。</p> <p>それでは、意見交換に移ります。</p> <p>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。</p>
高津委員	<p>対応表を拝見していますが、これは去年の段階ではなくて今回新たに出したものという理解でよろしかったでしょう</p>

発言者	要 旨
	か。
行政課長	<p>はい。昨年いただいた意見を、今回の調査でどういうふう に令和7年度の評価に反映されたのかをここに記載してあ ります。</p> <p>ここの対応表の報告右から二つ目、報告書内の対応記載ペ ージというところを見ていただきますと、このページに今回 令和7年度どのようにいただいた意見が反映されているか というものが見られるようになっております。</p>
高津委員	<p>昨年度も逐一对応表というか、我々の意見に対して回答い ただいていたかと思いますが、今回のものは、改めてまとめ てくださったという理解でよいですかね。よく、また読み込 んでみたいと思います。</p> <p>また、これからヒアリング対象課を選定していく上でも、 過去どんな方が来ていただいたかということも、もう一度思 い出しながら公平に公正に選んでいく必要があると思っ ています。</p> <p>改めて今回の報告書を拝見させていただいて、その強み、 あるいは弱点といいますか、その二つを私なりに考えていた ところでは。</p> <p>強みのところは、女性の活用というところでは。「管理職 に占める女性職員の割合」という指標で表れていましたが、 私も色々な市の職員と関わるなかで、非常に女性職員の皆さ んがスマートな方が多いように感じています。今後、ますま すそういった方が活躍できるようになるといいなと思いま した。</p> <p>例えば今日の会合でも、皆さん男性ですよ。進んでいる とはいえ、まだまだこれからかなというようなことで、どう いった施策を具体的にされているのか、もうちょっと深掘り してみたいなと思いました。あとは、リモートワーク。子育 てに関わることもまだまだ女性の方が担ってくれていると ころが多いので、そういう中で皆さんが、働きやすいような こともあわせて、何かそういう今の社会状況なんかも色々な 意味で変えていく必要があると思います。</p> <p>色々な意味で、デジタル化云々、高齢化云々ということ を冒頭で進んでいるという中で、やはり女性の皆さんが活躍し</p>

発言者	要 旨
	<p>てくださるといのは風穴を開けるような非常に大きな要素だと思うのでそこに着目しました。</p> <p>あと、少し弱点というようなところで、個人的にはいろいろこれまでも発言している「デジタル」というところですが、基盤、標準化について、そういったものが70%を目標にということで、いろいろ整ってきいているような状況もあると思いますが、もう少し先を見通しながら、例えば標準化が実現できたら、やはりそれをメンテナンスしていく新しいベンダーさんとの交渉みたいなものも出てくるでしょうし、使いこなしていくっていうことも出てくるでしょうし、費用もやはりかなりかかってくるのではないのかなと思います。けれども、そういったことがあまりこの指標の中では感じられない。あとAIに対することも、これはリスク管理とも今後結びつくと思いますが、そういったことがリスクというのか、監査でも評価項目になって情報が外部に漏れないとかそういったようなことも考えられているのか。</p> <p>人材の面では保育の方ですとか色々な方を取っているようですが、この時代にデジタルに関する人材確保というのが、何となく弱いなというように思えます。</p> <p>皆さんのご意見もあわせて、選定していただければと思います。以上です。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>高津委員から、女性活用についてとデジタル関係についてどうかというようなお話をいただきました。デジタルに関して、他市とか、他の中核市と比べてこの49.02というのは高い方なのでしょうか。</p> <p>この数字だけだと、どちらかよくわからず、進んでいけばいいのですが、どうなのでしょう。</p> <p>目標に比べると大きく下回ってしまっているのは現状ですが。</p>
行政課長	<p>他都市の状況というのが、今すぐにはわからないのですが、この辺も含めて、次回のヒアリングに行政デジタル推進室が選定されれば、そこで聞いていただければと思っております。</p>
酒井委員長	<p>はい。わかりました。それでは他の委員さん、いかがでした</p>

発言者	要 旨
	<p>ようか。</p>
<p>本多委員</p>	<p>私も行政デジタル推進室の取り組みについて、先ほどの資料の中でもオンライン化を阻害している要因分析のための手続き所管課へのヒアリングを行ったということが書かれてあったので、その結果についてより詳しく知りたいと思いました。</p> <p>その他で、私の方で候補を2ヶ所程考えました。</p> <p>一つは財政施策の4、5の施設のところに關係するのですが、「施設最適化計画 2026～2035」というものが出ていたので、そちらについても公共施設再編室に詳しく聞きたいと思いました。あとは、財政施策8の総合動植物公園事業で「園内施設のキャッシュレス決済導入」とあったので、その効果はどうであったのか。ちょうど名豊道路完成によって、集客増の効果も見込めるということが、前に何かのニュースで見た気がするので、そのあたりも含めて、教えていただけたらと思っているところです。</p>
<p>酒井委員長</p>	<p>はい。ありがとうございます。デジタル化について、高津委員と同様にとということと、あと公共施設関係、もう一つが、動植物園でしたね。その点についてお伺いしたいという意見をいただきました。</p> <p>その他、いかがでしょうか。</p>
<p>塩瀬委員</p>	<p>私の方からは、選定の参考になればと思い、五つほどピックアップしてきました。</p> <p>一つ目は、8ページだと思うのですが、財政調整基金残高が目標に達成していないという件についてです。新たな大型事業や物価高騰等の影響による経費増加に対し、目標を達成できなかったとあります。アリーナ事業で約40億円予算が増額になるという報道もあって、目標の達成が今後難しくなっていくのではないかと、ということが想像できます。今後ますます厳しいことが想定されますので、これからの見通しや目標達成に向けて、どのようにしていこうと思っているのかを聞かせていただきたいと思いますと考えています。</p> <p>二つ目は、財政運営の施策番号6「上下水道事業の安定的な運営」に関してです。こちら、水道事業も下水道事業もともに今黒字ということになっていて、目標は達成しているの</p>

発言者	要 旨
	<p>ですが、コメントの中に「内部留保資金が枯渇する見通しとなったため料金の改定を行った。」とありました。老朽化施設の適切な時期の更新については、長年にわたって費用面での課題になっているという認識があり、黒字幅も年々縮小しているように見えます。こちらが気になっており、料金改定による効果というものは、次年度にならないとわからないと思うのですが、黒字幅の上昇の見通しについて少し伺えたらと思っています。</p> <p>三つ目は、施策番号7の「病院事業の安定的な運営について」です。病院経営の赤字が続いているというのが気になっています。これは報道でもよく出ており、豊橋市だけの問題ではないと思いますが、資料によると、そもそも令和3年から5年についても補助金収入による基準値を上回る黒字の達成とあって、この補助金収入がなかったら、赤字になるのかというのが気になり、その辺を伺えたらなと思いました。</p> <p>あと、行政運営からは、施策番号4の「定員管理の適正化について」とそれに関連して、施策番号5の「人材の育成と確保について」です。正規職員が増加の傾向にあり、施策番号5によりますと、採用困難職種として技術職などが掲載されています。民間の採用とは少し事情が異なるのかもしれませんが、職員の中で、技術職等の採用は増加しているのか、それともやはり難しくて減少しているのか、事務職については増加しているのか、というのは職員数そのものでは見にくいところでもあったので、どのような仕事を行う職員の採用が増加しているのかというのを聞いてみたいと思いました。</p> <p>最後、五つ目になりますが、行政運営の政策番号6の「働き方改革の推進について」です。時間外労働時間が360時間を超える職員数が年々増加し、目標値には程遠い状況となっています。令和7年度の取り組み内容として、勤務時間の始めまたは終わりに接続して取得するよう定めた規定を廃止することで、勤務時間のより柔軟な選択が可能とありました。これはどういうことかよくわからなかったため、この辺を説明いただければと考えています。テレワークによる働き方により、時間外労働時間がより多くなっているのではないのかというのも気になりまして、テレワーク職員の勤怠管理を</p>

発言者	要 旨
	<p>どのように行っているのかを伺えればと思いました。以上です。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>最後の勤務時間の前後の取得の規定の廃止というのは、もし説明できるのであれば、お願いします。</p> <p>部分休業について、始め又は終わりに接続して取得するよう定めた規定を廃止するということで、今塩瀬委員から質問がありました。24 ページの令和7年度の取り組み内容のところでは。</p>
総務部長	<p>これまで、部分休業や子育て部分休暇は、勤務時間が通常8時半から17時15分なので、最初か最後しか取れなかったのですが、その途中の間でも取れるようにしたという、今まで限定していたものを広げた形です。</p>
酒井委員長	<p>いわゆる時間休みたいな形で、間にも取れるようになったということですか。</p>
総務部長	<p>そうです。昼の間など、子育ての関係で休みたいというところで対応したということで、取りやすくしたということです。</p>
酒井委員長	<p>はい、わかりました。そうですね、今までは朝か最後かしか取れなかったものが、「中抜け」みたいな形で、こういった休暇を取れるようにしたということですね。</p> <p>今の塩瀬委員からは基金の面と上下水道と病院ですね。あと定員管理とか人事経営についてご提案いただけたかなと思います。ありがとうございます。</p> <p>では、関下委員いかがでしょうか？</p>
関下委員	<p>私の方からは、大まかに3点ほど申しあげたいと思います。まずは行政運営8の「行政手続のデジタル化の推進」というところについては私も気になっていまして、これ自体が達成率というのはここで示されていないんですけども、達成率で考えると、65%ぐらいという感じでしょうか。やはりどういうふうに行政手続きをオンライン化するか、なじむなじまないというのもあると思います。その部分については、既にヒアリングされていると思いますが、私もどういうことが阻害要因になっているかというのは気になっていまして、聞いてみたいと思っています。</p>

発言者	要 旨
	<p>先ほど塩瀬委員からも時間外の話がありましたが、これも行政手続きのオンライン化にも関わるのかなと、ある程度考え方としては変わるのかなと思うのですが、時間外が減らない中で、この指標も大体 65%ぐらいの達成率です。達成率というかオーバーしているのですが、そこから考えると事務量自体を改善ということは考えないのか。事務を減らしていける部分というのを作らないと、そもそも時間外というものは減っていかないと。そのことを考えれば、事務量から見ていくという点も欲しいのかなと感じました。それから施設の廃止数ですが、達成はされているということで、これはいいことかなと思っているのですが、逆にその廃止によってサービスの内容が変わったり変質したり、あるいはサービスの品質は、実際担保されているのかどうか、あるいは不利益を被っている方がいないのかというところが気になっているところ。ニーズがないことによる廃止であれば、問題はないと考えていますが、どのような形で話を進めていたのかということについても気になっています。</p> <p>それから、財務に関してです。本来であれば、経常収支比率のところが一番気になっていて、ここを聞きたいところではあるのですが、次回のヒアリングまでに数字が揃うのか、土俵に乗せることができるのかというのは私にはわかりませんので、できないというのであれば、ここは外した方がいいかと思っています。一方でこれも塩瀬委員がおっしゃられたと思いますが、公営企業の経営についても、達成はしているものの、黒字幅は年々減少しているという傾向にあるということと、併せて先ほど留保資金の枯渇ということも、塩瀬委員からご指摘があったと思います。そのことを考えれば、黒字達成中ではあるものの懸念はあるなという点、その辺について私のポイントということで申し上げておきたいと思います。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございます。オンライン化、時間外、あと施設ですね。もう一つは財務と公営企業というところが関下委員からご指摘いただいたと思います。</p> <p>私ですが、最後ですのでほぼ皆さんと重複しているというのが本音ですが、やはり5年間の計画の最終年度というところで、ある程度5年間全体を見据えた上でヒアリング等、あ</p>

発言者	要 旨
	<p>とコメント等の入力をしていく必要があるというふうに感じています。</p> <p>その中でまず何より一番気になったのが、KPI 四つです。KPI ですので、最も重要な指標として、当初立てられたものだと思うのですが、現状で言いますと、純資産比率がまだ出てないですが、昨年度見ていて、超えられるのかなと思います。ですが、それ以外の三つは、恐らく残念ながら△がついてしまうと思うので、これ自体は様々な要因があることは十分理解した上で、けれども全体的な達成としてほとんど達成できなかったというふうに思われてしまうようにどうしても見えてしまうので、そうでないことをしっかり確認するためにこの辺りに関わることを、今回のヒアリングで少し重点的に見ていく必要があるのかなと思います。結果論ですので、非難しているわけではないのですが、見栄えはかなり良くないと思うので、そこは少し確認していきたいと思います。</p> <p>それ以外に関して言いますと、気になっているのは、公営企業に関することと、あともう一つは定員管理です。今までの5年間で、皆さん一緒にやってきまして、色々な部署の方とお話ししてきたので、ほとんどの話は一度ぐらい聞いているかというのが正直ありますが、やはり最終年度ということなので、皆さんがおっしゃられているようないわゆる財務、包括的に財務的なこと公営企業的なこと、あと職員のことに関しては人事なのかなと。もう一つはご指摘の多いデジタルですかね。デジタルはやはり少し確認しておきたいと思っています。最近で言うと塩瀬委員からもご指摘あったように、病院について、確か昨年もヒアリング対象になっていたという記憶はあるのですが、これで大丈夫なのかなという心配ですね。あとは個人的に言うと、一昨年、「ふるさと納税頑張ります」というのをふるさと納税の担当課の方がおっしゃっていましたが、非常に成果が出ているところで、昨年呼ぶことができなかったので、個人的には「ふるさと納税についてはよく頑張りました」という意味でお話したいなという思いはあったのですが、三つか四つのヒアリング対象課となると、今年も残念かなというふうに思っています。</p> <p>そうなりますと、今の皆さんの話から、事務局側でヒアリ</p>

発言者	要 旨
	<p>ング対象となるのがどの辺りが良いかとかもしお伺いできればと思いますが、どうですか。</p>
行政課長	<p>一つは人事課です。定員管理や女性活躍というところです。あとはデジタル化というところで、行政デジタル推進室。その他の財政関係ですとか、市民病院、上下水道局といった公営企業かと思います。</p> <p>また、色々なご意見をいただいているため、ヒアリングの対象課に選ばれなかった場合も、事務局の方でまとめまして、各課に照会をし、表にまとめて回答させていただきます。</p> <p>ヒアリングの対象課については、それとは別で選んでいただくという形をとっていただけたらと思います。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございます。まだもう少し時間もありますので、ヒアリングを念頭においたお話しだと思っておりますが、何か気になっていることとかも含め、ご回答いただける部分もあるとおっしゃっていましたので、何か簡単なこととか小さなことでももし質問等があれば、せっかくですので発言いただければと思いますが、いかがですか。これまでの感想でも結構です。</p>
高津委員	<p>公営企業のところですが、市民病院の会計というのが、補助金があることでよくわからないというのか、本来はその補助金を外したところで、どれくらい儲けがあったのかというものを見せていただけるとありがたいです。そういったものが入ってくることによって少しわかりにくくなっているなと思います。あと、水道のことも他の委員が指摘されていた「黒字だけども、ちょっと不安」というようなところが、専門家の立場で見えてくるところもあるのかなと思います。</p> <p>あと、総合動植物公園事業について、総合動植物公園の入園者数だけが指標となっていますが、それが儲けに繋がっているのか、格安の料金ではあると思うのですが、そのPRというのか市民にとってということであれば、その指標を入園者数にするというのはわかりますけど、経営という面で入園者数ということにしているのは、どういうことなのかと。あるいは動物園の方の経営はどうなっているのかということも含めて、わかる範囲で教えてもらえればと思います。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございます。実は私も動植物公園に関して、入</p>

発言者	要 旨
	<p>園者数が非常に魅力的だと思う反面、儲けるものではないということは十分理解しているのですが、どれくらいコストがかかっているのかというのは、正直気になっているところですので、ヒアリングまでいかななくてもどれくらいのものなのか教えてもらえたらというふうに思います。</p> <p>その他、皆さんいかがでしょうか。</p> <p>それでは、第2回外部検証委員会のヒアリング対象課について、先ほど少しアドバイスももらいましたが、まずは人事課でよいでしょうか。あと、最後私から提案させてもらった通り、まとめの部分もありますので、全体的な財政運営について、財政課、あと先ほど言った行政デジタル推進室、これで三つとなりますが、あと一つ呼ぶとしたら上下水道局、この四つでと思いますが、事務局いかがでしょうか。</p>
行政課長	わかりました。
酒井委員長	<p>それでは、こちら側からの希望としましてはこの四つの部署に、ヒアリングするというような形でお願いしたいと思います。</p> <p>これまでの時点で、予定していた議事は終了しましたが、その他に皆さん何かありますでしょうか。</p> <p>特にないようであれば、一旦事務局へ返したいと思います。</p>
行政課長	<p>皆様、活発な議論ありがとうございました。</p> <p>次回の日程は、6月29日（月）午前9時からです。開催方法は、対面を予定しております。確認になりますが、対面での参加ができない方はいらっしゃいますでしょうか？</p> <p>ありがとうございます。全員対面で参加いただけるということでよろしくお願いたします</p> <p>また、次回は午前10時30分までを予定しておりますが、その後、懇談会を開催する予定です。対面で参加された方でご都合つく方にご参加いただければと思いますので、よろしくお願いたします。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>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。</p>