

豊川市行政経営改革プラン 2025

令和5（2023）年度版（案）



令和 5 年 3 月
豊 川 市



目次

I 理念・方針

1	行政経営改革の目的	P. 1
2	行政経営改革プランの策定	P. 2
3	行政経営の定義	P. 3
4	本市を取り巻く現状と課題	P. 4
5	行政経営改革の将来像と改革方針	P. 7
6	行政経営改革プランの位置づけ	P. 10
7	行政経営改革の推進	P. 11

II 施策別具体的取組

	行政経営改革の取組内容	P. 13
	表の見方	P. 15
	将来像1 「市民・協働」	P. 16
	将来像2 「情報・共有」	P. 20
	将来像3 「財政・資産」	P. 24
	将来像4 「組織・仕組」	P. 30
	将来像5 「人財・品質」	P. 34

■参考資料	P.38
・豊川市行政経営改革審議会の概要	P.39
・豊川市行政経営改革推進本部の概要	P.40
・豊川市行政経営改革プラン2025 策定経過	P.40

「豊川市行政経営改革プラン2025」は、令和3（2021）年度から令和7（2025）年度までの計画です。
「II 施策別具体的取組」については、向こう3年間の計画を毎年ローリングにより策定します。

I 理念・方針

1 行政経営改革の目的

「行政経営改革」を市民とともに取り組むことにより、本市を取り巻く厳しい状況乗り越え、総合計画の未来像の実現を目指します。

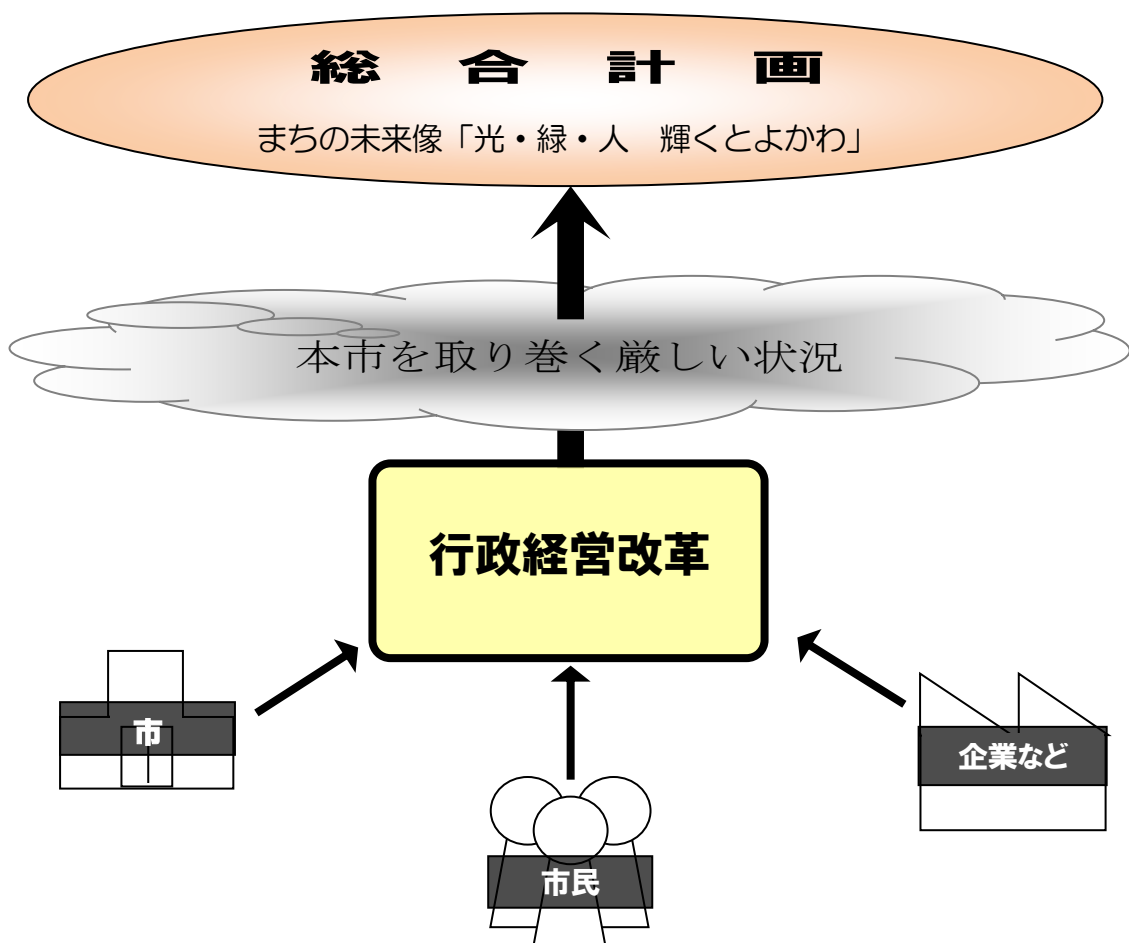
現在、本市を取り巻く状況は、少子高齢化を伴う人口減少、新型コロナウイルス感染症の拡大による経済状況の変化など様々な要因により大変厳しくなっており、今後、安定した行政運営を継続していくにも困難な状況が予測されます。

本市ではこれまで、最大の行政改革と言われる市町村合併を3度行い、行政運営の効率化を図ってきました。また、総合計画¹の実現に向け、平成23年度に行政経営改革プランを策定し、収入の確保やコストの削減などに取り組み、財源を生み出す「行政経営改革」を実施してきました。

現状の厳しさを打開し、総合計画の実現を図るエンジンとしての十分な推進力を得るため、明確な経営方針を立て、経営の仕組みを構築することにより、市民とともに行政資源²の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供します。

そして、「行政経営改革」による強い推進力で本市を取り巻く厳しい状況乗り越え、総合計画のまちの未来像である「光・緑・人 輝くとよかわ」の実現を目指します。

図表1 「行政経営改革の目的イメージ」



■1 総合計画: 将来のまちづくりの目標を掲げ、市の今後の進むべき方向性を具体的に示す計画で、基本構想、基本計画、実施計画の3つで構成される。今後は、第6次豊川市総合計画により、令和7年度を目標年度として、まちの未来像「光・緑・人 輝くとよかわ」の実現に向けた取組を行っていく。

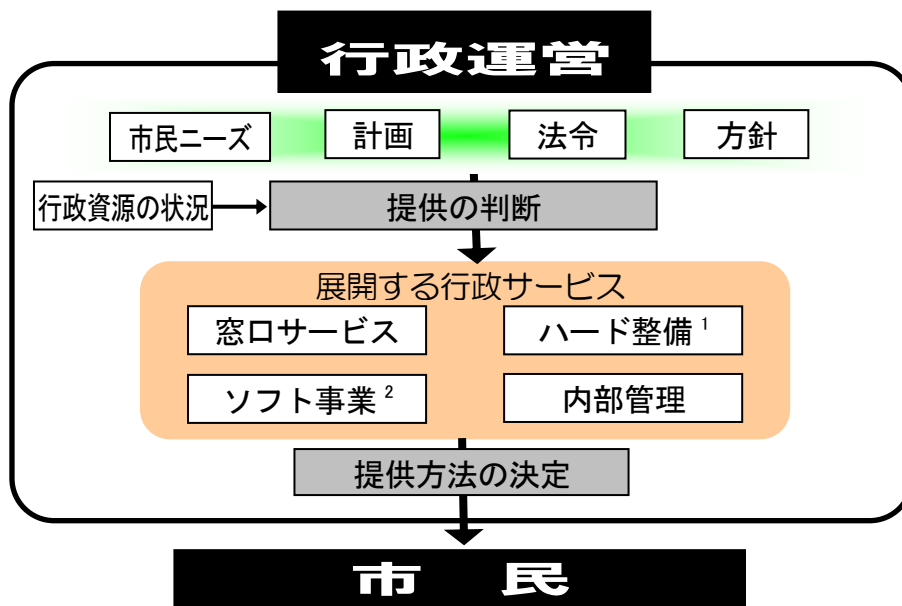
■2 行政資源: 行政の持っている「ヒト・モノ(施設)・カネ(財源)・情報」。

2 行政経営改革プランの策定

「行政経営改革」は、行政運営を経営的な視点から捉え、行政運営の「あり方」を変えることであり、行政経営改革プランにより実現します。

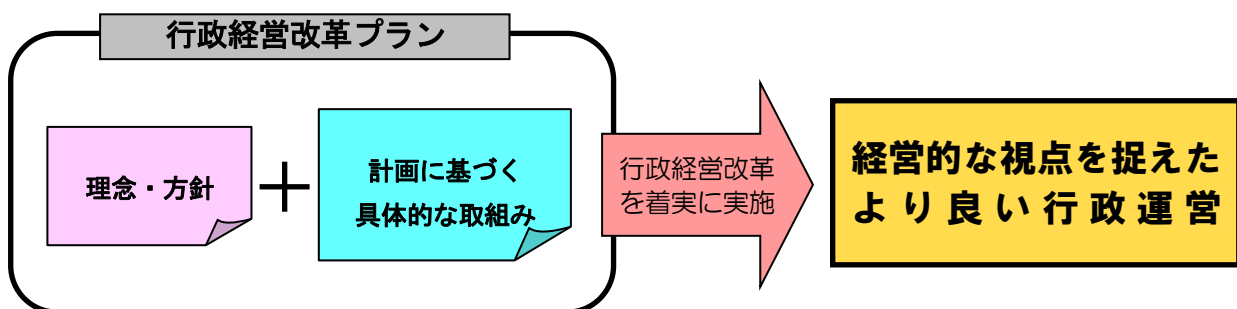
本市では、住民の福祉に資するため、様々な形で行政サービスを展開しています。市民ニーズ、計画、法令、方針や「ヒト・モノ（施設）・カネ（財源）・情報」といった行政資源の状況を見て、行政サービスを提供すべきかどうかや行政サービスの質・量を判断し、提供方法を定めて市民へ行政サービスを提供しています。行政サービスを提供するまでの全体の動きを行政運営と位置づけています。

図表2 「行政運営のイメージ」



行政経営改革は、最少の経費で最大の効果を挙げるといふ行政運営の基本理念に基づき、行政運営を経営的な視点から捉え、行政運営のあり方を変えていくことです。そして、行政経営改革を着実に実施するための計画として、行政経営改革プランを策定します。

図表3 「行政経営改革のイメージ」



■1 ハード整備：市民に対して目に見える形で提供する物の整備。具体的には、公共施設の整備など。
■2 ソフト事業：市民に対して形として残らない役務を提供する事業。具体的には、手当、補助金、各種支援など。

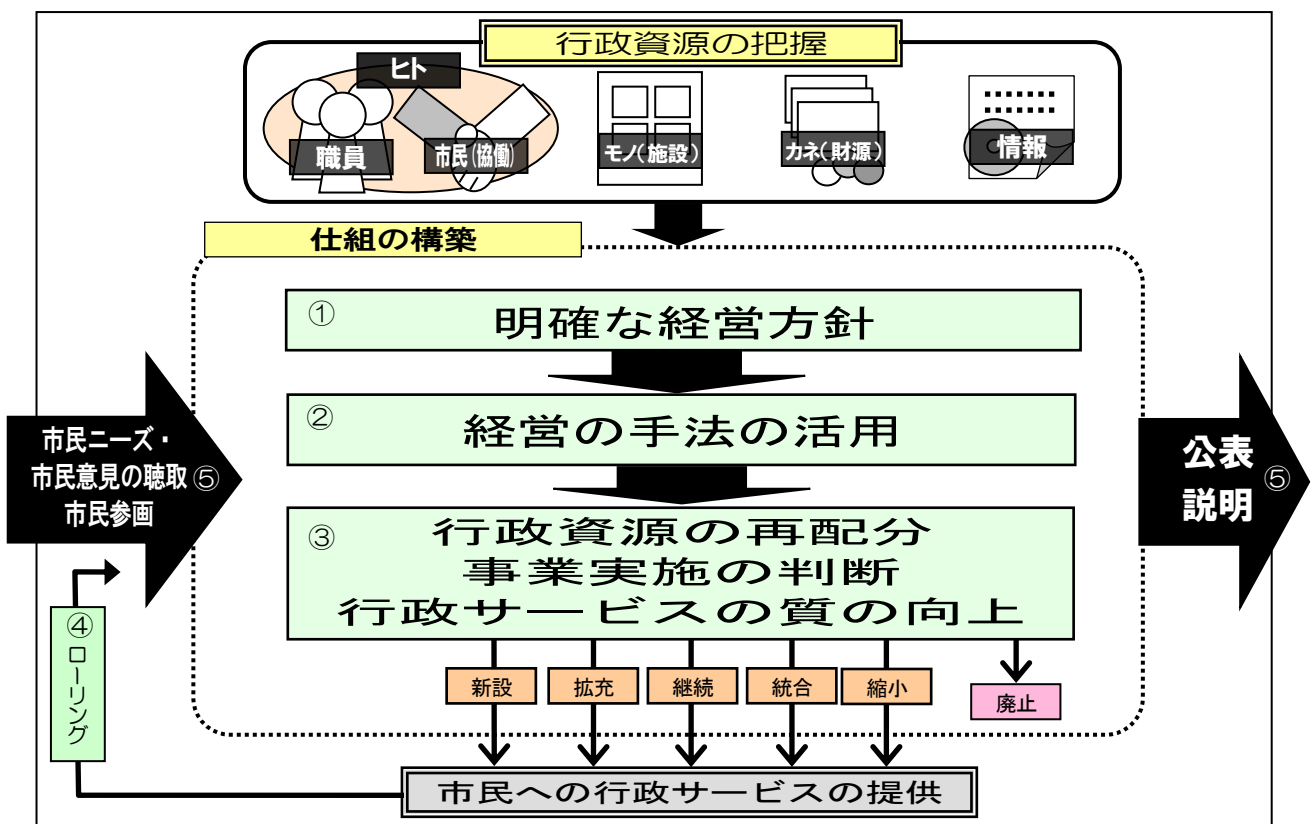
3 行政経営の定義

「行政経営」とは、明確な経営方針をたて、経営の仕組を構築することにより、市民とともに行政資源の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供することです。

「行政経営」とは、「明確な経営方針を立て、経営の仕組を構築することにより、市民とともに行政資源の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供すること」と定義づけ、行政経営改革を推進します。

本市における「行政経営」は、図表4のとおりです。

図表4 「行政経営のイメージ」



ヒト、モノ（施設）、カネ（財源）、情報といった「行政資源」を把握し、次の①～⑤までを仕組として構築してより良い行政運営を図ります。

- ①明確な経営方針を立てます。
- ②行政評価¹手法の活用、組織や権限の見直しなど、経営の手法を活用します。
- ③行政資源の再配分、事業の実施に係る判断や行政サービスの質の向上を図り、事業の新設や拡充だけでなく、縮小や廃止などを行います。
- ④市民へ行政サービスを提供するまでの一連の流れをローリング（回転）します。
- ⑤市民への公表・説明を行うとともに、様々な形で市民の参画を図ります。

■1 行政評価: 行政が実施している政策や施策、事務事業について、成果指標等を用いて有効性、効率性、必要性を評価すること。

4 本市を取り巻く現状と課題

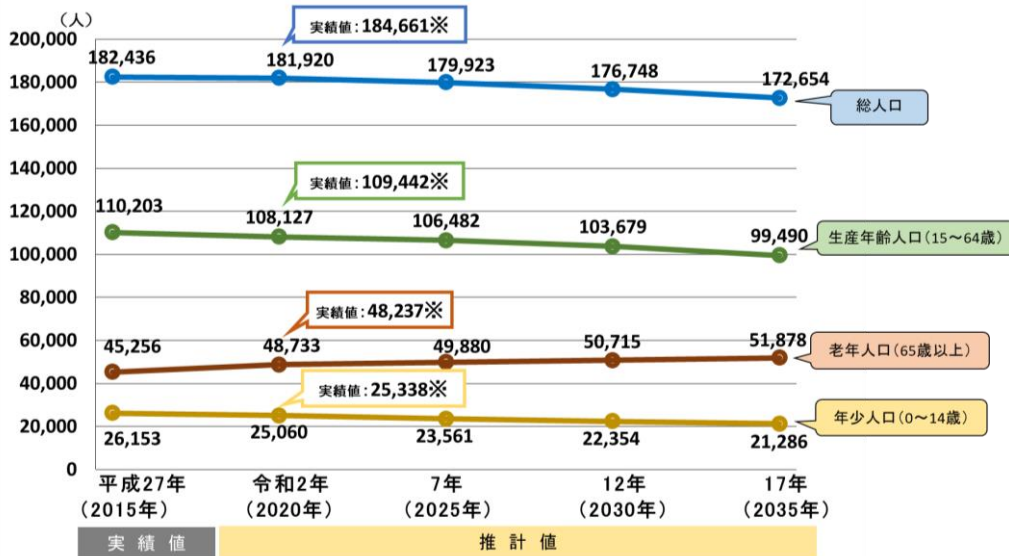
本市を取り巻く厳しい状況の影響で行政資源が枯渇することなどにより、安定した行政運営ができなくなる恐れがあるため、現状を打開する必要があります。

人口減少、超高齢・少子化の状況

本市の総人口は、令和7（2025）年に179,923人まで減少し、年齢3区分別の人口は、14歳以下の年少人口と15歳から64歳までの生産年齢人口¹がともに減少するのに対し、65歳以上の老年人口は増加することが予測されています。

令和2（2020）年の総人口は、184,661人と推計値よりも多くなっていますが、引き続き少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少による労働力の低下、社会保障費の増加、税収の減少などが懸念されます。

図表5 「人口の推移」



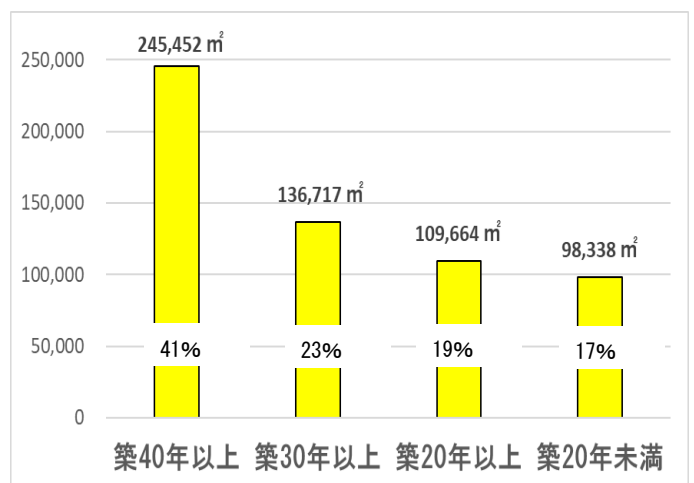
※実績値は、平成27年(2015年)及び令和2年(2020年) 国勢調査の数値です。総人口には年齢不詳も含むため、生産年齢人口、老年人口、年少人口の合計と総人口は一致しません。
●推計値は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成30年3月推計)によるものです。

公共施設老朽化の状況

本市では令和3（2021）年4月1日現在、502施設、延床面積約59万㎡の公共施設を保有しています。全体の約65%の建物が築30年以上を経過し、令和13（2031）年度には83%以上が築30年以上となり、今後50年間²に建替え・修繕・大規模修繕に総額2,473億円、年平均49億5千万円の事業費が必要となります。多額の維持更新経費が必要になることに加え、一斉に更新時期のピークを迎えることから、計画的に「公共施設マネジメント」の推進を図る必要があります。

図表6 「築年数別延床面積（令和3年4月時点）」

（病院、職員宿舎は除く。）



■1 生産年齢人口：年齢別人口のうち労働力の中核をなす15歳以上65歳未満の人口層。
■2 今後50年間：平成27年度に試算し、平成28年度から令和47年度までの50年間。

厳しい財政状況

令和3年度決算において、歳入では、令和2年度に実施した都市計画税の税率引き下げが終了したことなどにより市税は増収となりましたが、国庫支出金は減少となりました。

歳出では、特別定額給付金などの新型コロナウイルス感染症対策関連経費の減により大幅な減額となりました。

今後は、物価高騰や円安などの影響による市税収入の減少が懸念されるとともに、高齢化の進展に伴う社会保障関係費の増に加え、老朽化した公共施設などの更新・維持管理費が引き続き必要となることから厳しい財政運営が続く見通しとなっています。

職員の適正配置の状況

質の高い行政サービスを提供するため、「定員適正化計画⁹」に基づき、引き続き行政需要の増加に対応した適正な人員を配置する必要があります。

行政経営改革の取組状況

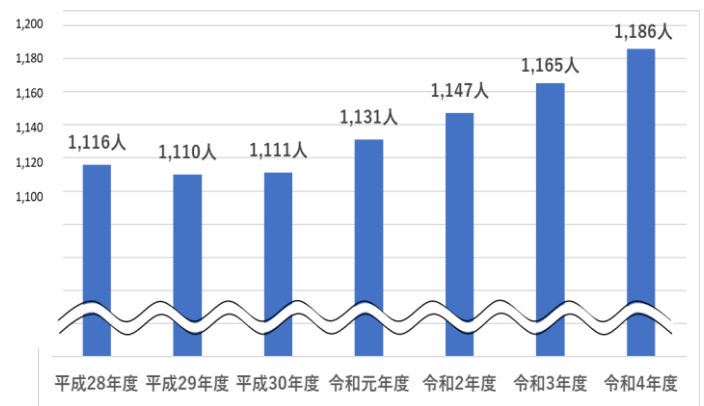
平成24年3月に行政経営改革ビジョンを策定し、それ以前は、行政改革大綱に基づき、事務事業の廃止を進めてきました。しかし、国が進める地域主権改革¹⁰による権限移譲により、事務事業は約100事業増加しました。

現在は、事務事業数の削減のみを目指すのではなく、行政資源を最大限に活用して、経営的な視点に立った取組みを進め、質の高い行政サービスを提供する必要があることから、行政経営改革プランを推進するとともに、その効果を確認するために毎年、取組みについて評価を行っています。また、東三河広域連合¹¹で事務を共同処理することにより、事業の効率化を進めています。

図表7 「財政状況判断指標から見た状況」名古屋市を除く37市（令和3年度普通会計決算）

財政状況判断の指標	状 況
自主財源比率 ⁴	低 49.1% 県内37市中 28 位（高い方から）
市民税	118.8 億円 平成27年度から 3.1 億円の減 ※人口減少社会及び新型コロナウイルス感染症の影響を注視
普通会計 ⁵ 歳出	減 736 億円 新型コロナウイルス感染症対策関連経費の減
経常収支比率 ⁶	高 88.9% 県内37市中 32 位（低い方から）
基金残高 ⁷	増 175.8 億円 1人あたりは県内37市中 16 位（多い方から） ※公共施設の維持管理経費等に活用
市債残高 ⁸	高 390.5 億円 1人あたりは県内37市中 21 位（多い方から）

図表8 「職員数の推移（市民病院除く）」



- 3 臨時財政対策債：地方財政収支の不足額を補てんするため、各地方公共団体が特例として発行する地方債。その元利償還金相当額については、全額を後年度の地方交付税として措置されることとなっている。
- 4 自主財源比率：税や使用料、財産収入などその自治体が自主的に収入できる収入の全体収入との割合。自主財源比率が大きいほど、財政基盤の安定性と行政活動の自立性が確保されることとなる。
- 5 普通会計：国・地方公共団体が営む公営企業（水道事業、下水道事業、病院事業など）が行う会計以外の会計を総合して一つの会計としてまとめたもの。
- 6 経常収支比率：経常的経費（人件費・扶助費・公債費など）に経常一般財源（毎年度連続して恒常的に収入となる財源のうち、用途が特定されないもの。地方税、地方交付税、地方譲与税など。）が充当されている比率。充当する経常一般財源が増加すると比率が上昇し、財政運営が硬直化した状態であると判断される。
- 7 基金残高：基金とは市の貯金であり、年度間の財源調整のための財政調整基金、市債を安定的に返還するための減債基金、その他特定の目的のために積み立てた基金を合計した金額。基金残高の金額が大きいほど、年度間の財源調整機能が高いことになる。
- 8 市債残高：国などから長期的に借り入れる資金の返済していない残高。
- 9 定員適正化計画：令和3年3月第6次定員適正化計画を策定。職員の適正配置を進め、質の高い行政サービスの提供を図る計画。
- 10 地域主権改革：地域のことは地域に住む住民が責任を持って決めることのできる活気に満ちた地域社会を創設するために、国と地方の関係などのあり方を転換するもの。平成23年4月に第1次、同年8月に第2次一括法案が成立。基礎自治体への権限移譲や義務付け・枠付けの見直しなどが順次実施される。
- 11 東三河広域連合：東三河8市町村で行政サービスの一部を共同で効率的に行うとともに、広域的な地域づくりや住民サービスの提供などを主体的に取組むことを目的に設置した特別地方公共団体。

目まぐるしく変化する社会状況

行政を取り巻く社会状況について、少子高齢化の進行や人口減少による社会構造の変化とあわせ、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大が、経済や人々の生活様式に大きな影響を及ぼすことが予想されます。

本市においても、平成27（2015）年9月に国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs¹²）の推進と併せて、人口減少等の社会構造の大きな変化や新型コロナウイルス感染症の拡大防止に伴う新しい生活様式に対応すべく、行政サービスのさらなる効率化や市民ニーズに応じた行政経営改革を継続して実施し、市民との協働による持続的かつ安定的な行政経営を行う必要があります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



今後の行政運営における課題

総合計画やマニフェスト工程計画に位置づけられる事業を着実に、かつ、計画的に実施していくにあたり、本市を取り巻く厳しい状況の中、行政資源の枯渇などの理由により、事業の実施先送りや継続不能、事業規模の縮小、行政サービスの質の低下を招く恐れがあります。

こうした状況に至る前に、次の5つの課題を解決する必要があります。

課題1：地域コミュニティの活性化やボランティア活動等の市民との協働推進、企業等との連携強化

課題2：新型コロナウイルス感染症の拡大による経済や人々の生活様式の変革に対応する業務のデジタル化、行政のDX¹³（デジタルトランスフォーメーション）や行政情報の発信

課題3：少子高齢化、人口減少に伴う税収の減少や社会保障関連経費等の増加、公共施設等の老朽化による維持管理費の増加

課題4：限られた職員数の中で効果的・効率的な組織体制の整備

課題5：職員の人材育成や働き方そのもの見直し

■12 持続可能な開発目標(SDGs)：2015年9月の国連サミットにおいて採択された2030年を年限とする国際社会の共通目標で、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包括性のある社会の実現に向けて、17のゴールと169のターゲットから構成されています。自治体においても、各種計画や戦略、方針の策定等にSDGsの要素を最大限反映することが推奨されています。

■13 DX：業務プロセスでのICT利用にとどまらず、ビッグデータやAIなど革新的デジタル技術により生じる社会経済の変化をとらえ、組織の戦略や編成のあり方を抜本的に見直すこと。

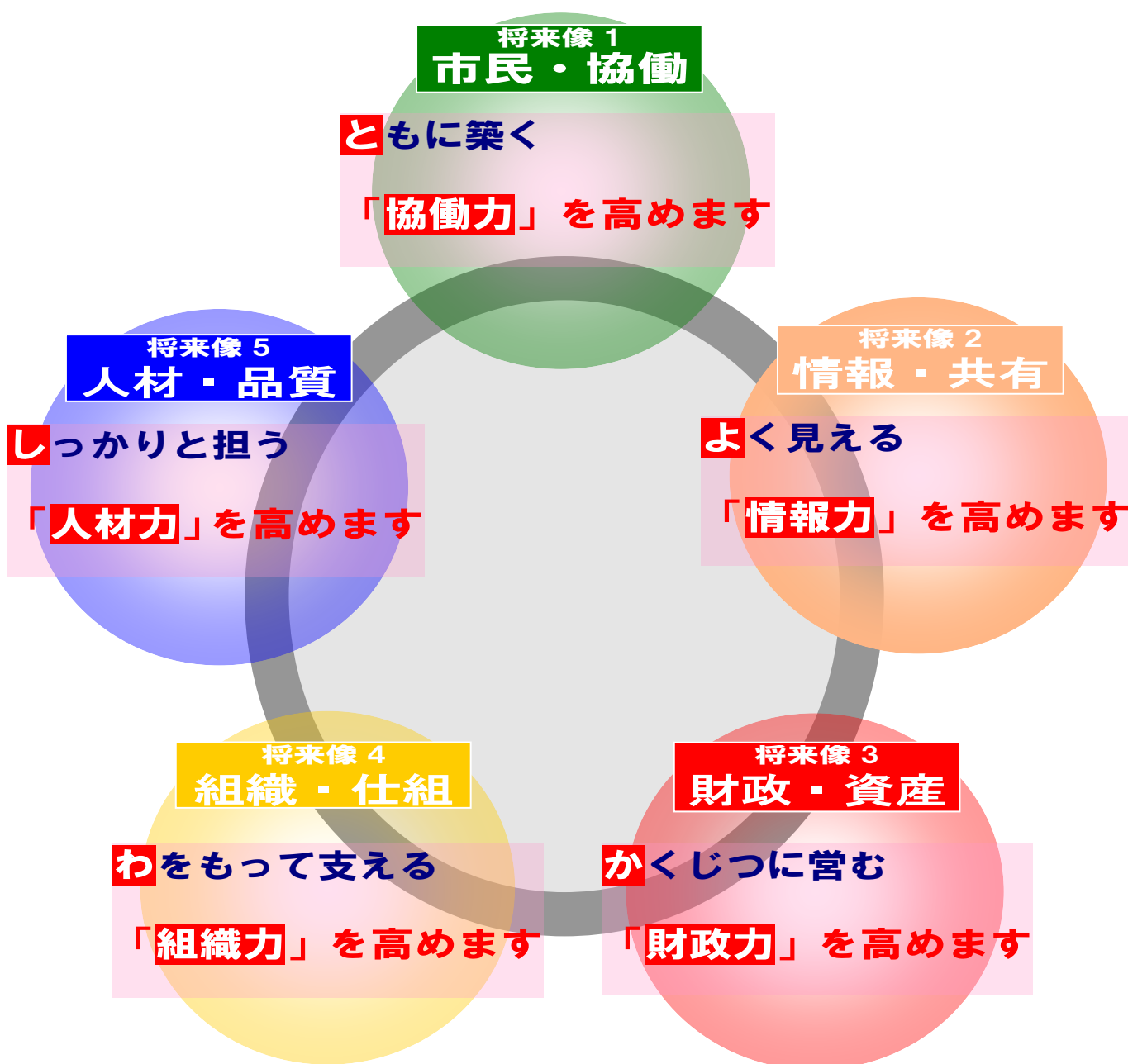
5 行政経営改革の将来像と改革方針

行政経営改革の5つの将来像を実現するため、改革方針と施策を定めて推進します。

本市が抱える課題に対応するために、平成23（2011）年度から5つの将来像と改革方針を定め、この5つの将来像を実現するため「行政経営改革」を実施しています。

行政経営改革が目指す行政運営の将来像と実現するための改革方針は、次の図表9「将来像と改革方針の全体イメージ」と次ページの図表10「各将来像と改革方針・施策一覧」のとおりです。5つの将来像と改革方針は、相互に関連しながら、一体的に将来像の実現を図ります。

図表9 「将来像と改革方針の全体イメージ」



それぞれの将来像と改革方針の実現性を高めるため、図表10にあるとおり「施策」を設定します。施策は、今後の行政を取り巻く社会状況等により、柔軟に見直しを図ります。

図表10「各将来像と改革方針・施策一覧」

将来像1「市民・協働」 市民参画・市民協働や企業などの連携が進むことにより行政サービスが拡充し、より市民のニーズに応える行政となっています。

【目指す姿】
地域コミュニティの活性化やボランティア活動など、参画・協働・連携を通じて市民・企業・市が様々な場面で共に活動し、市だけでは困難な対応を可能にすることにより、さらに多くの市民ニーズに応えることができる行政を目指します。

改革方針 「**ともに築く力＝協働力**」を高めます

施策

- ① 協働のまちづくりの推進
- ② 企業など他団体との連携強化

将来像2「情報・共有」 業務のデジタル化や行政情報の発信を充実させることにより市民との情報の共有化が図られ、よりわかりやすい行政運営となっています。

【目指す姿】
ICT¹技術の活用による業務の効率化、住民の利便性の向上や様々な情報伝達手段による行政情報の提供で、市民が求める情報を素早く、的確に伝え共有化を図ることにより、市民が本市を身近に感じられ、市民の理解が高まり、一体感のある行政運営を目指します。

改革方針 「**よく見える力＝情報力**」を高めます

施策

- ① 行政デジタル化の推進
- ② 広報機能の強化

将来像3「財政・資産」 歳入・歳出や公有資産を徹底的に見直すことにより財源・資産の最適化が図られ、より効率的・効果的で安定した行政運営となっています。

【目指す姿】
展開する行政サービスの点検・評価などによる自主財源の確保、コストの削減、市債残高の抑制、ファシリティマネジメント²の推進など、財政・公有資産の徹底した見直しを行うことにより、限られた財源・資産を効率的・効果的に活用し、安定的で持続可能な行政運営を目指します。

改革方針 「**かくじつに営む力＝財政力**」を高めます

施策

- ① 財政健全化の推進
- ② 公共施設等マネジメントの推進

■1 ICT: Information and Communication Technology の略。情報や通信に関する技術の総称。

■2 ファシリティマネジメント:土地・建物・設備などの財産を、経営的な視点に基づき管理運営を行うことにより、施設に係る経費の最少化や施設効用の最大化を図ること。

将来像4「**組織・仕組**」 明確な経営方針や仕組の構築により有機的な運営体制が強化され、事業の選択と集中ができる柔軟で迅速な行政運営となっています。

【目指す姿】

市民ニーズ、現組織の問題点や社会情勢に適応した組織改正、適正な人員配置、リスクの発生を未然に防ぐ内部統制³など、全庁的な仕組を構築することにより、行政サービスの選択と集中が進み、より市民ニーズに柔軟に対応し、迅速に行政サービスを提供できる活力ある行政を目指します。

改革方針 → 「**わ**をもって支える力 = **組織力**」を高めめます

施策

- ① 組織と人員配置の最適化
- ② 内部統制の推進

将来像5「**人材・品質**」 職員の育成や意識改革が進むことによりあらゆる業務の改革・改善が常に行われ、質の高い行政サービスとなっています。

【目指す姿】

職員の人材育成の強化、職員の働き方改革を推進するなど、市民に行政サービスを提供する職員の質を高め、高い意識改革を進めることにより、さらに良質な行政サービスが提供できる行政を目指します。

改革方針 → 「**し**っかりと担う力 = **人材力**」を高めめます

施策

- ① 職員の意識改革と人材育成の推進
- ② 働き方改革の推進

■3 内部統制: リスクの発生を未然に防止し、あるいは早期に見出し、リスクが発生した場合に適切に対応する仕組み。

6 行政経営改革プランの位置づけ

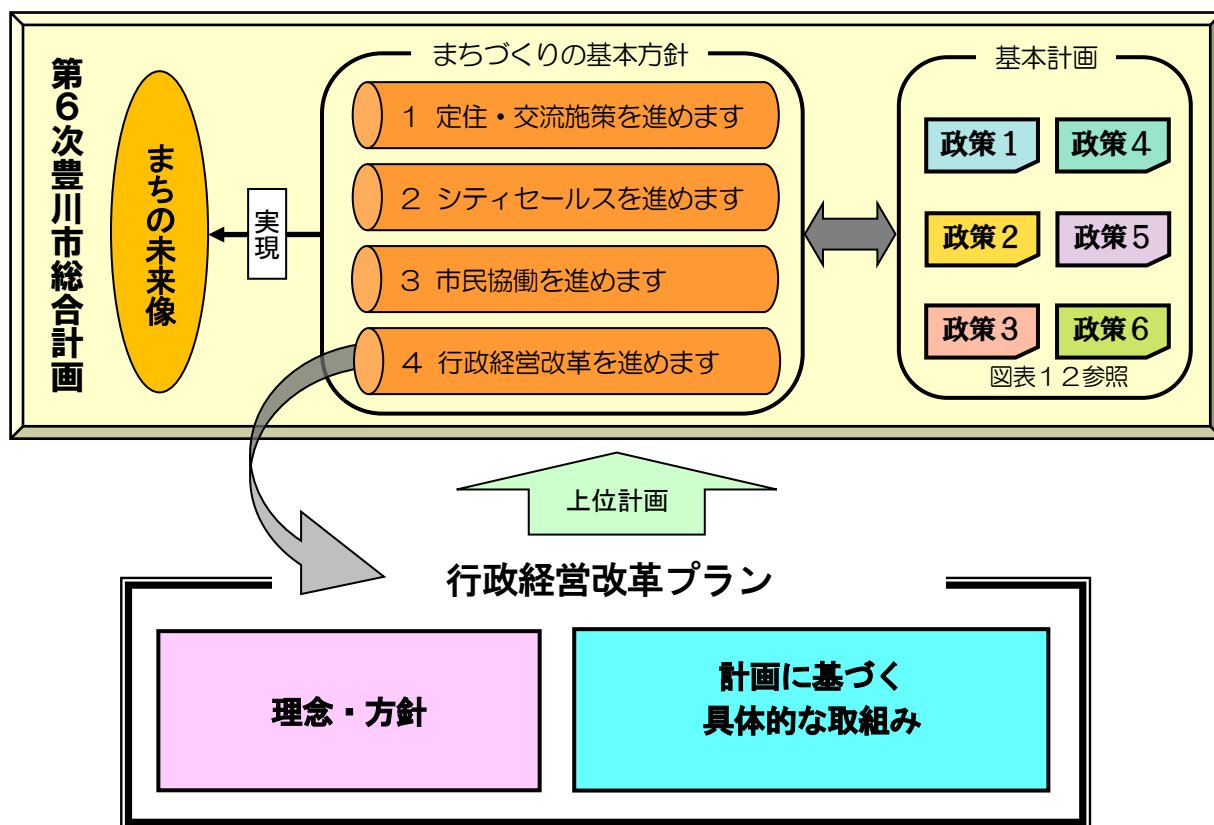
総合計画のまちの未来像の実現を図るため、まちづくりの基本方針に行政経営改革を位置づけています。

総合計画での位置づけ

少子高齢化や人口減少を強く意識した第6次豊川市総合計画では、まちの未来像を実現する「まちづくりの基本方針」のひとつに行政経営改革が位置付けられており、効率的、効果的な行政運営を進めることとしています。

行政経営改革プランは、上位計画の総合計画と同様に、少子高齢化や人口減少を意識し、市民との協働と、それに必要な情報共有に努めるとともに、財政力、組織力、人材力を高め、あらゆる行政分野のまちづくりを総合的に進めてくための計画となります。

図表 1 1 「総合計画との関係イメージ」



図表 1 2 「総合計画基本計画の行政分野一覧」

政策 1	安全・安心	安全で快適な生活環境が整っているまち
政策 2	健康・福祉	誰もが健やかに生き生きと暮らしているまち
政策 3	建設・整備	住み心地よい、訪れやすい都市環境が整備されているまち
政策 4	教育・文化	あらゆる世代の人が豊かな心を育てているまち
政策 5	産業・雇用	魅力と活力があふれているまち
政策 6	地域・行政	地域と行政がしっかりと支えているまち

7 行政経営改革の推進

「豊川市行政経営改革プラン2025」は、令和7年度までを計画期間とし、具体的取組の策定や推進体制について計画されています。

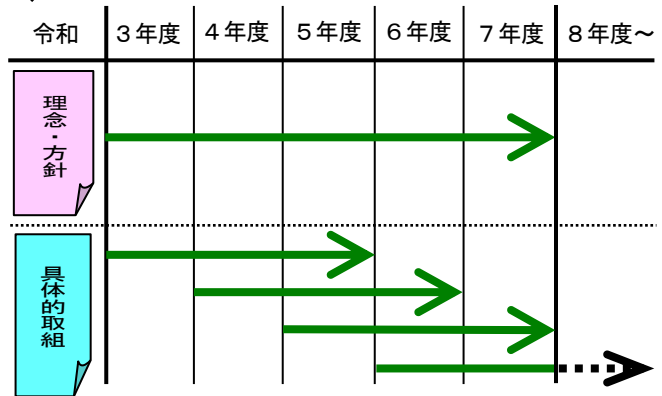
豊川市行政経営改革プラン2025の計画期間

図表1-3 「豊川市行政経営改革プラン2025の計画期間」

本プランの計画期間は、総合計画の計画年度と同じ令和7年度までとします。

ただし、具体的取組は、向こう3年間の計画を毎年ローリングにより策定することとします。

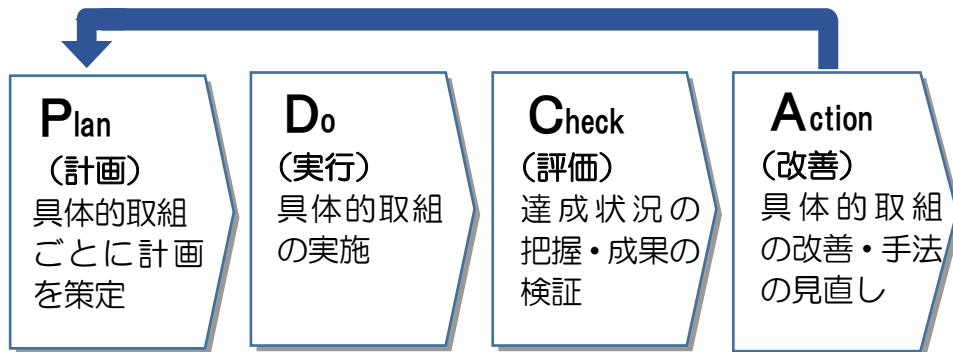
※令和8年度以降の具体的取組の考え方は総合計画実施計画と整合を図ります。



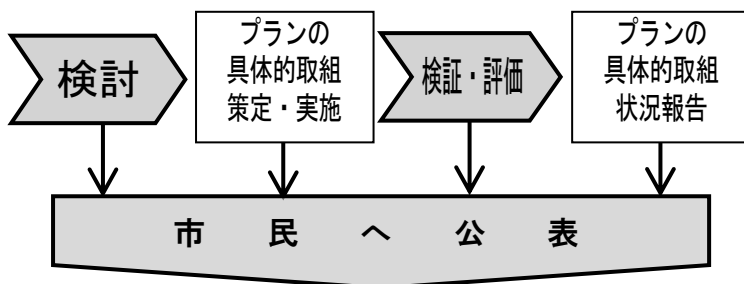
行政経営改革の推進方法

行政経営改革の推進に当たっては、13ページの「行政経営改革の取組内容」でまとめている各施策の具体的取組ごとに改革工程を策定し、図表1-4「マネジメントサイクル」(PDCAサイクル¹)に基づき、計画的に見直しを実施します。

図表1-4 「マネジメントサイクル」



図表1-5 「具体的取組の流れと公表の位置づけ」



本プランの具体的取組は、毎年度検討を加え見直し、年間の実施内容・取組状況をまとめ行政経営改革審議会で検証・評価します。検討から取組状況の報告までの各過程について、市ホームページなどにより市民へ公表します。

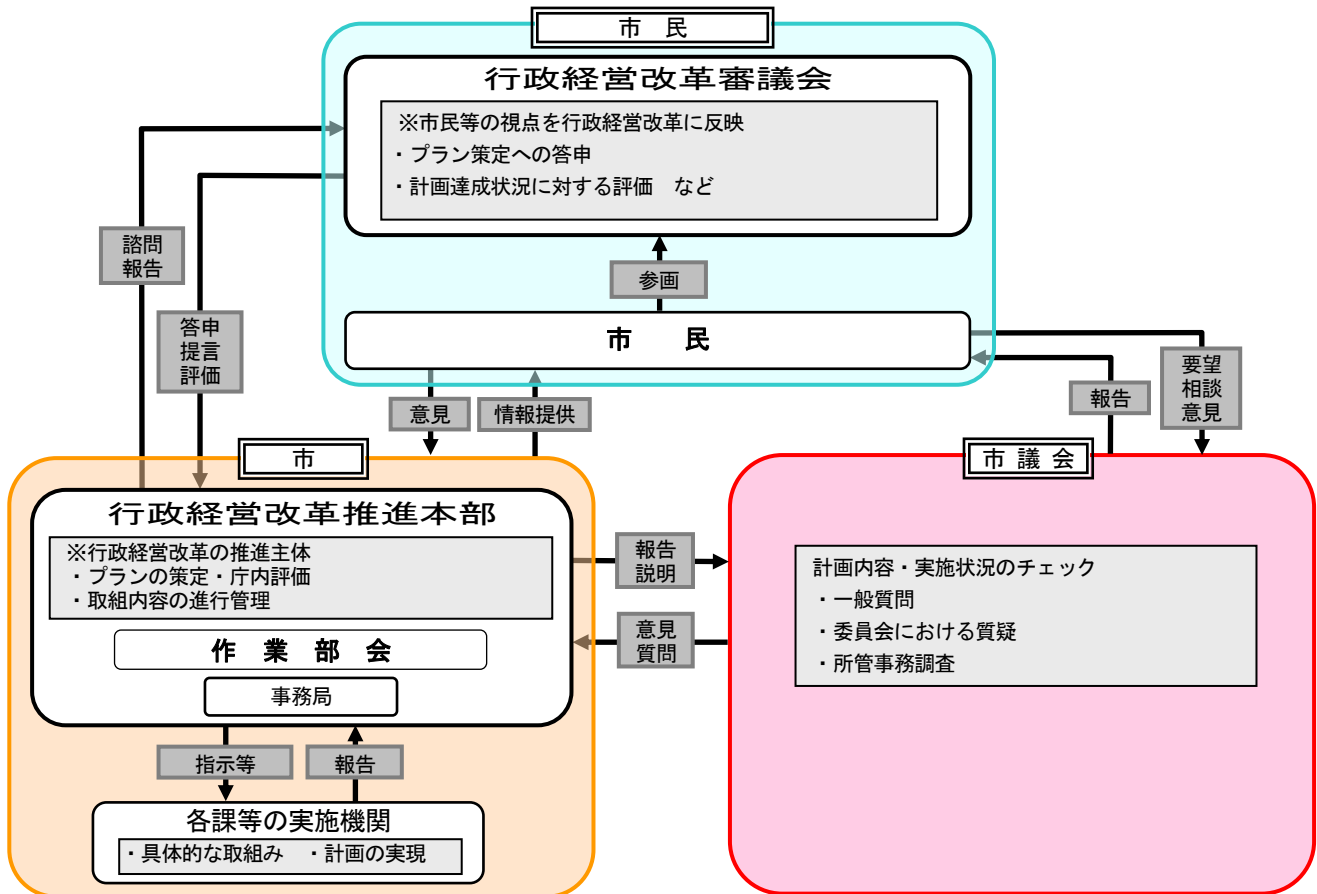
■1 PDCAサイクル:Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する管理手法。

行政経営改革の推進体制

行政経営改革を着実に推進するための体制としては、図表16「行政経営改革の推進体制」のとおりです。

「行政経営改革審議会」は、多方面の有識者や公募による市民から構成され、市民や企業の視点に基づく行政経営改革の検討などの役割を担います。また、「行政経営改革推進本部」は、行政経営改革の推進主体として中心的な役割を担います。

図表16「行政経営改革の推進体制」

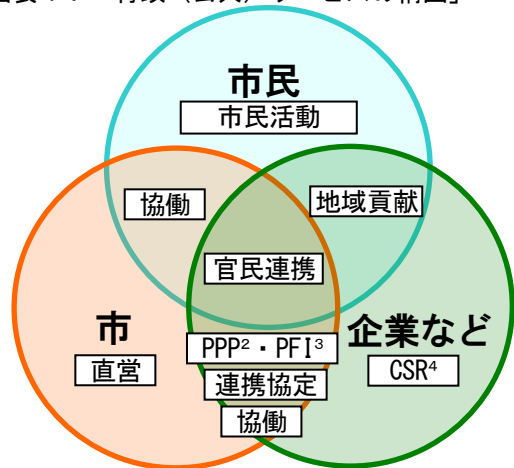


図表17「行政（公共）サービスの構図」

市民・企業などとの関係

行政（公共）サービスは、図表17「行政（公共）サービスの構図」にあるとおり「市民」・「企業など」・「市」が相互に関係して成り立っています。

「市民」・「企業など」・「市」が、それぞれの役割と責任を明確にし、互いに連携することがまちづくりを進めていく上で重要なこととなります。



■2 PPP:Public Private Partnership(パブリック プライベート パートナーシップ)の略。官と民がパートナーを組んで事業を行うという新しい官民協力の形態。民間事業者が事業の計画段階から参加して、設備は官が保有したまま、設備投資や運営を民間事業者に任せる民間委託などを含む手法。
 ■3 PFI:Private Finance Initiative(プライベート ファイナンス イニシアティブ)の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。
 ■4 CSR:Corporate Social Responsibility(コーポレート ソーシャル レスポンシビリティ)の略。企業が社会的存在として、最低限の法令遵守や利益貢献といった責任を果たすだけでなく、市民や地域、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、より高次の社会貢献や配慮、情報公開や対話を自主的に行うこと。

Ⅱ 施策別具体的取組

行政経営改革の取組内容

行政経営改革は、**具体的取組ごとに改革工程を策定し、計画的に実施し、毎年、見直しを行います。**

行政経営改革は、32件の「具体的取組」ごとに改革工程を策定し、計画的に実施することで5つの将来像を実現します。

将来像	施策	具体的取組
1 「市民・協働」	① 協働のまちづくりの推進	1 町内会加入の促進
		2 ボランティア・NPO等の人材育成
		3 市民活動団体の支援
	② 企業など他団体との連携強化	1 地方創生に関する包括連携協定
		2 とよかわ環境パートナーシッププロジェクト
		3 企業連携による生涯学習講座開催の促進
		4 スポーツイベント開催支援
2 「情報・共有」	① 行政デジタル化の推進	1 AI等情報技術利用による業務効率化の推進
		2 行政手続のオンライン化の推進
		3 リモート接続環境整備
	② 広報機能の強化	1 多様な広報媒体を活用した市政情報の発信
		2 シティセールスの推進
		3 広報に関する職員の意識改革の実施

将来像	施策	具体的取組	
3 「財政・資産」	① 財政健全化の推進（歳入）	1 債券の運用	
		2 使用料・手数料の見直し	
		3 とよかわ応援寄附金事業の推進	
		4 企業誘致の推進	
	② 財政健全化の推進（歳出）	1 市債残高の削減	
		2 運営費補助の削減、補助金の抑制	
	③ 公共施設等マネジメントの推進	1 施設の見直し及び処分	
		2 公共施設適正配置計画におけるリーディング事業の推進	
		3 公共施設の長寿命化の推進	
		4 老朽化した市営住宅の整理統合	
	4 「組織・仕組」	① 組織体制と人員配置の最適化	1 組織の適正化
			2 定員適正化計画に係る取組みの推進
② 内部統制の推進		1 財務事務に係るリスク管理の推進	
		2 内部統制研修等の実施	
5 「人材・品質」	① 職員の意識改革と人材育成の推進	1 人材育成基本方針に係る取組みの推進	
		2 障害者活躍推進計画に係る取組みの推進	
	② 働き方改革の推進	1 男性職員の育児休業取得率の上昇	
		2 時間外勤務時間数の縮減	
		3 年次休暇取得の増加	

表の見方

施策ごとに次のとおり整理しています。

SDGs17の目標との関係

将来像

将来像の番号と名称

施策

施策の番号と名称

【現状】

行政を取り巻く社会状況や現在の取組み内容等について、取組内容ごとに整理しています。

【課題】

現状の取組みと結果から、取組内容ごとに課題を抽出しています。

【取組方針】

現状と課題を踏まえ、各取組みの方針（方向性）を整理しています。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	〇〇〇〇〇の 推進 (行政課)	□□を△△する〇〇 ○を推進する。	〇〇〇の推進	4	調整中	〇〇〇に向けた検討	数値
				5	取組開始	□□□□を開始	数値
				6	取組中	□□□□を行う	数値
				7	↓	□□□□を行う	数値

■各施策における
具体的取組の
番号

■具体的取組
の名称及び担
当課名

■具体的取組の
(実施内容)概
要

■具体的取組の
目的

■年度ごとの工程計画
「調整中、取組開始、取組
中」など

■「目的」を達成するための目
標指標。件数や目標額などを数
値化して、毎年度目標を設定し
ます。目標値の設定が困難な場
合は「-」としています。

【関係する計画等】

取組内容に関する計画等を記載しています。

将来像1「市民・協働」

11 住み続けられるまちづくりを

16 平和と公正をすべての人に

17 パートナーシップで目標を達成しよう



施策 ① 協働のまちづくりの推進

【現状】

- 1.地域コミュニティの中核となる町内会は、地域課題の解決に取り組む中心的な役割を担っています。町内会加入世帯数は、年々増加しているものの、町内会加入率は、世帯分離の増加等の影響により減少傾向で、活動の停滞や組織の弱体化が指摘されています。
- 2.市民活動への関心やまちづくり活動への参加状況は、全体的に低く特に若年層での低さが顕著であり、年齢や生活様式により、市民活動への関心や参加状況が異なります。また、市民活動団体構成員の高齢化により活動に制限が生じています。
- 3.地域課題や市民ニーズは、ライフスタイルや価値観の変化により多様化し、行政だけでは、きめ細かく対応していくことが困難になっています。

【課題】

- 1.町内会への加入促進と活動の活性化を図るため、人口減少、単身世帯等の世帯形態・生活様式の変化に応じて、町内会活動の支援や啓発等を行う必要があります。
- 2.ボランティア・市民活動に関する理解や知識の普及と合わせて活動情報の収集と提供を行うとともに、市民活動への参加のきっかけづくりや参加しやすい環境を整え、人材の育成・確保を図り活躍の機会を提供する必要があります。
- 3.行政だけでなく、市民活動団体や連区・町内会などが力を合わせて地域課題の解決に取組み、市民ニーズに的確に対応したサービスの提供を行う必要があります。

【取組方針】

- 1.地域住民の町内会活動への参画を促すため、町内会の意義や役割の重要性について意識啓発を図るとともに、地域コミュニティの活性化を図る活動を支援します。
- 2.多くの市民が一緒にまちづくりに参加できる仕組みをつくり、市民活動の活性化を図るため、体験型講座や養成講座を開催し、市民活動に参加する新たな人材や、市民活動団体を支えていく人材の育成・確保を行います。
- 3.協働事業の必要経費に対し補助を行うことや市民活動の活動拠点を充実することで、市民の連携強化と市民協働のまちづくりの推進を図ります。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	町内会加入の促進 (市民協働国際課)	町内会が行う加入促進のための取組みを支援する。	町内会加入促進と住みよいまちづくり意識の向上	4	取組中	<ul style="list-style-type: none"> ・小学生向け町内会活動啓発冊子を作成し授業での活用と出前講座の開催 ・課題解決への取組みに意欲のある町内会に対して、アドバイザー派遣事業の実施 ・庁内プロジェクトチームを設置し、町内会加入率低下対策の検討 ・町内会応援事業の実施 ・町内会活動のICT化の支援 	町内会加入世帯数 【4月1日時点】
							54,516世帯 (R4.4.1実績値)
				5	↓		54,135世帯*1
				6	↓		54,135世帯*1
		7	↓	54,135世帯*1			

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	ボランティア・NPO等 の人材育成 (市民協働国際課)	・若年層を対象とした体験型講座や市民活動団体からの提案型講座を開催する。 ・市民活動のリーダーや専門的な技術・知識を養成する講座を実施する。	ボランティア・NPO等の担い手の育成と協働意識の醸成	4	取組中	・若者ボランティア体験講座の開催 ・ボランティア・NPOマンパワー養成講座の開催 ・NPOスキルアップ講座の開催 ・ <u>まちづくりコーディネーター養成講座の開催</u>	養成講座や出前講座の受講者数【年間】
				5	↓		264人 <u>(R4.12月末実績値)</u>
				6	↓		250人*2
				7	↓		250人*2
				7	↓		250人*2
3	市民活動団体の支援 (市民協働国際課)	・市民活動団体や、連区・町内会が提案する協働事業の必要経費に補助を行う。 ・各団体が意見交換や相互理解、情報提供を図る機会を提供する。	協働意識の醸成と市民活動団体の支援	4	取組中	・市民協働推進事業への補助 ・市民活動総合補償制度の整備 ・団体交流会の開催	市民協働推進事業の補助事業数【年間】
				5	↓		4事業 <u>(R4.12月末実績値)</u>
				6	↓		6事業
				7	↓		6事業
				7	↓		6事業

*1 目標値は「第6次総合計画改定版」の目標指標にあわせて設定しているが、取組の目的や現状を踏まえ、引き続き町内会加入の促進を行う。

*2 目標値は「とよかわ市民協働推進計画」の目標指標の年間平均値で設定しているが、取組の目的や現状を踏まえ、引き続きボランティア・NPO等の人材の育成を行う。

【関係する計画等】

- 第6次総合計画（基本計画改訂版）
- とよかわ市民協働推進計画
- マニフェスト工程計画

将来像1「市民・協働」



施策 ② 企業など他団体との連携強化

【現状】

1. 企業との連携は、豊川市まち・ひと・しごと創生総合戦略を推進するため協力企業と平成29年度から「地方創生に関する包括連携協定」の締結を行い、住みよさを実感でき、活気があるまちづくりを推進しています。
2. 本市の環境講座は、地方創生に関する包括連携協定の締結団体と連携した「エコドライブ研修会」や専門知識をもつ外部講師による各種環境講座などを実施しています。
3. 地域の再発見や伝統文化の継承、地域コミュニティの活性化につながる特色ある地域生涯学習講座として、企業連携生涯学習講座を行っています。
4. シティマラソン、リレーマラソンは、人気のある参加型スポーツイベントであり、**令和4年度は新型コロナウイルス感染症の感染対策を実施したうえで3年ぶりに開催しました。**

【課題】

1. 様々な企業からの提案があり、それを効果的に施策に活用できるよう、各課と調整が重要です。
2. 様々な環境講座や環境問題解決に向けた取組みを展開するためには、市職員のスキルや人員だけでは限界があることから、専門知識をもつ企業及び団体（パートナー）の協力を得るため、パートナーの公募制度を創設する必要があります。
3. 地域生涯学習講座における講師の高齢化や講座内容の恒常化が課題となっています。
4. スポーツイベントの参加者や観客などが多いため、来場者の安全の確保とともに新型コロナウイルス感染症の感染対策などを実施して、誰もが安心して楽しめる魅力のある大会とする必要があります。

【取組方針】

1. 市と企業において、具体的な取組みの見通しを立て、協定を締結し、スムーズに事業展開を図ります。
2. パートナーとパートナーシップを締結し、環境保全に係る取組みを連携、協働により実施します。
3. 企業連携生涯学習講座の協力企業等を開拓し、講座内容の充実を図ります。
4. 陸上競技協会や関連団体と連携するとともに、企業や市民ボランティアとの協働により大会を支援します。また、新型コロナウイルス感染症の感染対策を実施します。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	地方創生に関する包括連携協定 (企画政策課)	企業と地方創生に関する包括連携協定を締結する。	官民連携による本市の活性化	4	取組中	各企業と調整を行い、協定の締結	包括連携協定締結団体数 【年度末時点】
							17団体 (R4.12月末実績値)
				5	↓		21団体
				6	↓		24団体
			7	↓		27団体	

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	とよかわ環境 パートナー シッププロ ジェクト (環境課)	市と企業及び 団体との連 携・協働によ る環境講座等 の各種取組み を実施する。	市民の環境 問題への意 識の向上	年度 (令和)	進捗	実施内容 ・パートナーと共に各種取組み の実施 ・パートナー間の交流や連携を 促し、更なる相乗効果の促進	パートナー締結 団体数 【年度末時点】
				4	取組中		7団体 <u>(R4.12月末実績値)</u>
				5	↓		8団体
				6	↓		10団体
				7	↓		12団体
3	企業連携によ る生涯学習講 座開催の促進 (生涯学習課)	企業のアイデ アやノウハウ を活かし 多種 多様な ニーズ に応える生涯 学習講座の充 実を図る。	多様な学習 機会の提供 による地域 教育力向上	年度 (令和)	進捗	実施内容 ・新たに講座を開催できる事業 者の開拓 ・地域に根ざした事業者による 講座の開催	企業連携生涯学 習講座開催数 【年度末時点】
				4	取組中		25講座 <u>(R4.12月末実績値)</u>
				5	↓		30講座
				6	↓		35講座
				7	↓		35講座
4	スポーツイベ ント開催支援 (スポーツ課)	ゲストラ ンナー招聘*1 や PRブースなど 企業等と連携 し賑わいのあ るスポーツイ ベントを開催 する。	・スポーツ への興味、 関心の向上 ・スポーツ 実施率の向 上	年度 (令和)	進捗	実施内容 新型コロナウイルス感染症感染 対策を講じたうえで、ゲストラ ンナーを招聘した大会運営を実 施、豊川市のPRブースを設置	参加者数 (シティマラソン、リ レーマラソン合算) 【年間】
				4	取組中		3,569人
				5	↓		4,300人
				6	↓		5,200人
				7	↓		6,000人

*1 ゲストラナー招聘（しょうへい）：マラソン大会などを盛り上げるために特別に出場するランナーを招くこと。

【関係する計画等】

- マニフェスト工程計画
- 第2期豊川市まち・ひと・しごと創生総合戦略
- 豊川市環境基本計画2020
- 第3次豊川市生涯学習推進計画
- 第2期豊川市スポーツ振興計画



施策 ① 行政デジタル化の推進

【現状】

- 1.日本の生産年齢人口が減少局面にある中、国においても働き方改革が提唱され、限られた人材をフル活用し人手不足を補いながら生産効率を上げるためには、ICT技術の活用が不可欠な時代になっています。
- 2.デジタル化社会の実現や新型コロナウイルス感染リスクである対面接触を低減させるため、行政手続のオンライン化の推進が求められています。
- 3.新型コロナウイルス感染症対策としての3密防止や対面接触低減、働き方改革等の推進が求められ、全国的にWeb会議やテレワーク等の新しい働き方へのニーズが高まっています。

【課題】

- 1.申請書の内容をシステムに入力するなど、大量で単純な事務作業に多くの時間を費やしています。
- 2.オンライン化可能な手続きについて調査検討を行うとともに、「あいち電子申請・届出システム」*1 及び「マイナポータル」*2の利用方法等の周知、利用推進を図る必要があります。
- 3.本市のWeb会議や庁内LANへの接続環境に以下の制約を解消する必要があります。
 - ①Web会議を実施する際、インターネット接続環境が必要となるが、利用できる端末や会議室が少ない。
 - ②現在利用している端末は有線LAN接続での利用しかできず、場所の移動等が難しい。
 - ③業務効率化、感染症拡大及び災害発生時における業務継続等のため、セキュリティを確保した上でのテレワーク導入が求められている。

【取組方針】

- 1.システム入力など大量で単純な事務作業について、RPA*3 及びAI-OCR*4 等のAI情報技術を利用することで事務作業時間を削減します。
- 2.全庁的に行政手続のオンライン化を推進し、市民サービスの向上を図ります。なお、情報格差などが生じないように、従来の窓口における申請手続きなどについても配慮を行います。
- 3.感染症対策の3密防止や対面接触低減、業務効率化や働き方改革の推進のため、無線LANを利用したWeb会議や庁内システムへのリモート接続環境の整備や活用を行います。

*1 あいち電子申請・届出システム：インターネットを通じて比較的軽易な手続を安全かつ確実にを行うことを可能とするシステム。

*2 マイナポータル：子育てや介護をはじめとする行政手続きがワンストップでできるシステム。

*3 RPA：Robotic Process Automationの略。定型的なパソコン操作をソフトウェアにより自動化するもの。

*4 AI-OCR：AI（人工知能）技術を活用して、手書きや印刷された文字をコンピュータが利用できる文字データに変換する技術。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	AI等情報技術 利用による業 務効率化の推 進 (情報政策課)	AI等情報技術 (RPA及びAI- OCR等)の導入 及び運用支援 を行う。	・事務効率 化の推進 ・システム 入力など単 純な事務作 業時間の削 減	年度 (令和)	進捗	実施内容 ・RPA及びAI-OCRの利用(各課) ・RPA及びAI-OCR運用支援 ・ <u>RPA操作説明会の開催(2日)</u> ・ <u>RPAライセンス追加(6年度)</u> ・ <u>会議録作成支援システムの導入</u>	RPAシナリオ定義及 びAI-OCR帳票定義 の設定登録数(設 定業務数) 【年間】
				4	取組中		<u>73件</u> (R4.12月末実績値)
				5	↓		85件
				6	↓		95件
				7	↓		105件
2	行政手続のオ ンライン化の 推進 (情報政策課)	あいち電子申 請・届出シス テム、 <u>マイナ ポータル</u> のシ ステム利用に より、行政手 続のオンライ ン化を推進す る。	手続きの簡 略化による 市民サービ スの向上	年度 (令和)	進捗	実施内容 ・あいち電子申請・届出システム によるオンライン化の推進(各 課) ・各課の <u>マイナポータルを利用し た手続き</u> オンライン化の支援	オンライン化で きた行政手続数 【年度末時点】
				4	取組中		<u>276件</u> (R4.12月末実績値)
				5	↓		<u>350件</u>
				6	↓		<u>380件</u>
				7	↓		<u>410件</u>
3	リモート接続 環境整備 (情報政策課)	Web会議や庁内 システムへの リモート接続 できるシステ ム環境を整備 し、活用を推 進する。	・業務の効 率化 ・働き方改 革の推進 ・対面接触 の低減	年度 (令和)	進捗	実施内容 ・無線LANでのWeb会議利用 ・庁内システムへのリモート接続 利用	Web会議の開催数 【年間】
				4	取組中		<u>1,441回</u> (R4.12月末実績値)
				5	↓		<u>1,800回</u>
				6	↓		<u>1,800回</u>
				7	↓		<u>1,800回</u>

【関係する計画等】

■第6次総合計画(基本計画改訂版)



施策 ② 広報機能の強化

【現状】

1. 市政情報を、広報とよかわを始め、ケーブルテレビ、地域情報誌など様々な媒体で伝えています。
2. シティセールスを目的とした民間イベントの支援を行うとともに、市ホームページ、SNS等により市政情報を発信しています。
3. 広報意識改革研修、危機管理広報研修、ホームページ操作研修を行うとともに、広報分野で活躍している人材を広報アドバイザーとして委嘱し、助言を受けています。

【課題】

1. 市民ニーズを的確に捉え、より効果的な広報媒体により発信する必要があります。
2. 定量的に効果を測定することが困難な取組みがあるため、有効な検証手法が必要となっています。
3. 広報に係る技術力（写真、デザイン等）が低下しており、広報力を強化する必要があります。

【取組方針】

1. 多様な広報媒体を活用し、市政情報を市民に広く周知し、市政に対する理解と関心の向上を図ります。
2. テレビ、ラジオ、雑誌、WEB等のメディアとの関係強化を図ります。
3. 効果的な研修を行うことで、職員のパブリシティ*1意識の強化を図ります。

*1 パブリシティ：テレビや新聞、雑誌などのメディアがニュースや記事として取り上げることで情報が流れること。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	多様な広報媒体を活用した市政情報の発信 (秘書課)	広報とよかわ、ケーブルテレビ、地域情報誌等により市政情報を発信する。	・ 市政情報の周知 ・ 市民の市政への理解と関心の向上	4	取組中	広報とよかわ、ケーブルテレビ、地域情報誌等を活用した情報発信	市民意識調査の「市の情報の提供・公表」に関する満足の程度の問題について肯定的評価の割合
				5	↓		54%
				6	↓		—
				7	↓		55%
2	シティセールスの推進 (秘書課) <small>※令和5年4月1日から「元氣なとよかわ発信課」に担当課変更</small>	・ 民間が実施するシティセールスイベントの支援を行う。 ・ 市ホームページ、SNS等により市政情報を発信する。	・ 市の魅力の発信 ・ 地域の活性化	4	取組中	・ イベントサポート制度の運用 ・ 市ホームページ、SNS等による情報発信 ・ メディアリレーション活動強化事業の実施	市ホームページアクセス件数【年間】
				5	↓		3,583,266件 <small>(R3年度実績値)</small>
				6	↓		3,633,000件
				7	↓		3,895,000件
							4,175,000件

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標	
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値	
3	広報に関する 職員の意識改 革の実施 (秘書課)	・ 広報意識改 革研修、危機 管理広報研修 等を開催す る。 ・ 広報アドバ イザーの委嘱 を行う。	・ 職員のパ ブリシティ 意識の向上 ・ 市政情報 の周知 ・ 市民の市 政への理解 と関心の向 上	4	取組中	・ 広報意識改 革 研修の開催 ・ ホームページ 操作研修の開催 ・ 広報アドバ イザーの委嘱	各種研修参加者に行 う受講後アン ケートにおいて、 研修内容について 理解できた参加者 の割合	
				5	↓		危機管理広報研 修の開催	97.6%
				6	↓			90%以上
				7	↓		危機管理広報研 修の開催	90%以上

【関係する計画等】

■ 第6次総合計画（基本計画改訂版）



施策 ① 財政健全化の推進（歳入）

【現状】

1. 財政調整基金 *1 の当該年度末残高見込額の1/3を上限に債券運用を行っており、令和4年度は12,948千円の債券運用収入が見込まれます。
2. 使用料及び手数料については、受益者負担の適正化を図るため、原則4年毎に調査を行い、必要なものについては料金の見直しを行っています。直近では令和元年10月の消費税率引上げの対応等のために改定を行ったものの、通常分の見直しは、平成28年度以降実施していません。
3. とよかわ応援寄附金 *2 の返礼品を企業からの物品寄附で賄っていましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた緊急経済対策の一環として令和2年度から購入型に切り替えました。
4. 平成26年度に事業が完了した大木地区の工業用地に次ぐ内陸工業用地開発を目指し、地権者、関係機関等と調整を進めています。また、現在分譲中の御津1区第2期工業用地の企業誘致活動を展開しています。

【課題】

1. 財政調整基金による債券運用は、ほぼ同時期に購入した運用期間が同じものが多いなっていますが、基本的に満期保有を前提とし、売却は買替のほうが有利な場合のみ行うことができます。
2. 使用料及び手数料については、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を考慮し、改定内容、時期の検討を行うなど、柔軟な対応に配慮する必要があります。
3. とよかわ応援寄附金の返礼品を購入型に切り替えてから日が浅いこともあり、全国他市と比較して返礼品の種類が少ない状況です。
4. 市外企業への誘致活動を積極的に行うため、今後も外部機関等を活用した情報収集に注力する必要があります。また、企業誘致における情報発信活動は、シティセールスに繋がるものであるため、関係各課と連携し相乗効果を高める必要があります。

【取組方針】

1. 債券を保有し続けるよりも有利な条件で売却できる際に、買替を前提としない債券の売却を可能とするよう運用基準を改正するとともに、金利変動リスクを減らすことのできるラダー型ポートフォリオ*3への移行を図り、より有利な運用が可能となるよう検討します。
2. 効率的な行財政運営を進める中で、使用料及び手数料については、施設の維持管理費や事務処理原価、また近隣市の状況や市民生活への影響などからみて、現行の料金体系が適正か否かを判断し、市民サービスに必要なコストに対して受益者に適正な負担を求めます。
3. とよかわ応援寄附金推進事業においては、魅力的な返礼品の追加、インターネット受付サイトでのPR手法の工夫などを通じて、ふるさと納税額の向上を目指します。
4. 企業誘致に向けて、市長トップセールスを随時実施するとともに、産業展などに積極的に参加し、企業用地情報を発信します。

*1 財政調整基金：年度によって生じる財源の不均等を調整するために、財源に余裕がある年度に積み立てておく、地方公共団体の貯金。
 *2 とよかわ応援寄附金：「とよかわ応援基金」を設置し、ふるさと納税など「とよかわのまちづくり」を応援していただける方の寄附金。
 *3 ラダー型ポートフォリオ：短期債から長期債まで、残存期間の異なる債券に、同額ずつ投資するポートフォリオ。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	債券の運用 (財政課)	<ul style="list-style-type: none"> ・債券の買替を前提としない売却を可能にする。 ・金利変動リスクを減らすことのできるラダー型ポートフォリオへ移行する。 	自主財源の確保	年度	進捗	必要に応じ売却、購入	債券利金【年間】
				4	取組中		12,727千円 (R3年度実績値)
				5	↓		—
				6	↓		—
				7	↓		—
2	使用料・手数料の見直し (財政課)	新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を考慮し、使用料・手数料の改定内容、改定期限の検討を行う。	自主財源の確保	年度	進捗	新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を考慮しつつ、改定内容の検討	使用料及び手数料【年間】
				4	取組中		817,329千円 (R3年度実績値)
				5	↓		—
				6	↓		—
				7	↓		—
3	とよかわ応援寄附金事業の推進 (企画政策課) ※令和5年4月1日から「元氣なとよかわ発信課」に担当課変更	返礼品の追加、PR手法の工夫を行い、ふるさと納税額の向上を図る。	自主財源の確保	年度	進捗	<ul style="list-style-type: none"> ・取組み内容の周知 ・返礼品の募集 ・既存返礼品のホームページビュー数、申込率等の検証 	返礼品取り扱い数【12月31日時点】
				4	取組中		386品目 (R4.12.31実績値)
				5	↓		420品目
				6	↓		450品目
				7	↓		480品目
4	企業誘致の推進 (企業立地推進課)	分譲用地の案内や各種支援制度の活用により、企業誘致活動を展開する。	<ul style="list-style-type: none"> ・自主財源の確保 ・市内立地企業の増加、維持 ・雇用の創出 	年度	進捗	<ul style="list-style-type: none"> ・産業展覧会や市ホームページ等への掲載 ・分譲用地及び各種支援制度（御津1区第2期分譲用地支援制度、企業立地促進制度、豊川市内企業再投資促進補助金等）の案内 ・制度の拡充等の検討 	各種支援制度の認定企業件数【年間】
				4	取組中		1件 (R4.12月末実績値)
				5	↓		1件
				6	↓		1件
				7	↓		1件

【関係する計画等】

- 第6次総合計画（基本計画改訂版）
- マニフェスト工程計画



施策 ② 財政健全化の推進（歳出）

【現状】

- 1.市債残高は、基金等を活用しながら年間借入額を抑制してきたことなどにより、令和3年度においては、10億円削減でき、390億円となっています。
- 2.市単独補助・交付金は、令和3年度当初予算で156事業1,429,791千円であり、うち56事業922,471千円が運営費補助となっています。

【課題】

- 1.マニフェスト工程計画に基づき、市債残高の削減を目指します。しかし、大型建設事業の推進に伴う建設債の増加や新型コロナウイルス感染症の拡大の影響による市税収入等の減少に対応するため、市債発行額の増加が想定されています。
- 2.様々な団体があることから、市単独補助金・交付金に係る一律の廃止や削減が難しい状況です。サンセット方式*1の対象外となっている補助金の取扱いや終期の到来した補助金に関し、各所属が廃止か継続かを判断するための基準設定について検討が必要です。

【取組方針】

- 1.市債残高を、マニフェスト工程計画に基づき令和5年度末までに30億円削減することを目指します。また、国県補助金や基金を活用するなど市債発行をできる限り抑えます。
- 2.運営費補助の削減、補助金の抑制では、各種団体の運営費補助を削減し、事業費の補助とします。また、新規補助金には終期を設定し、再度継続の可否を検討するサンセット方式を徹底します。

*1 サンセット方式：新規補助金などを予算化する際にその終期を設定し、終了時に再度継続の可否を検討する予算編成手法。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標 目標値
				年度 (令和)	進捗	実施内容	実質公債費比率 【年度末時点】
1	市債残高の削減 (財政課)	市債残高削減に向けた取組みを進め、臨時財政対策債の発行を基金の活用や自主財源の確保などによりできる限り抑制する。	償還利子削減による将来負担の軽減	4	取組中	・発行する市債の抑制 ・令和5年度末までに残高を30億円削減	△1.3% (R3年度実績値)
				5	↓		1.0%
				6	↓	・発行する市債の抑制	1.0%
				7	↓		1.0%

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	運営費補助の削減、補助金の抑制 (財政課)	<ul style="list-style-type: none"> ・運営費補助の削減、補助金抑制のため新規補助金はサンセット方式による終期設定の徹底を行う。 ・予算編成における補助額の削減、終期の到来した補助金の見直し、廃止を行う。 	歳出の最適化	4	取組中	<ul style="list-style-type: none"> ・新規補助金のサンセット方式による終期設定 ・終期到来補助金の見直し、廃止 	削減額【年間】
							2,449千円 (R3年度実績値)
				5	↓		—
				6	↓		—
		7	↓	—			

【関係する計画等】

- 第6次総合計画（基本計画改訂版）
- マニフェスト工程計画



施策 ③ 公共施設等マネジメントの推進

【現状】

- 1.本市が保有する一般公共施設は、令和4（2022）年4月1日時点で総延べ床面積約49万4千平方メートルを保有しており、約76%の施設が築30年以上経過し、老朽化が進んでいます。また、市町村合併により、同種類、同規模の施設を多数保有しており、稼働率の低い公共施設を多く抱えています。
- 2.豊川市公共施設適正配置計画*1に示すリーディング事業*2として、一宮地区の公共施設の再編を行っています。また、豊川市本庁舎は昭和44年の建設後、耐震改修以外は大規模改修を行うことなく利用しており、令和3年度の構造体耐久性調査にてコンクリートの中性化や鉄筋の腐食を確認しました。さらに、バリアフリー化、ユニバーサルデザインまちづくりへの対応も急務となっています。
- 3.施設の現況を把握するため、令和4（2022）年4月1日時点で対象施設273棟（延実施数594棟）の劣化調査を実施しました。そして、劣化調査の結果を基に工事優先度の高い施設から改修工事等（予防保全）を行い、施設所管課が作成した個別施設計画に基づく計画的な保全（計画保全）を行っています。
- 4.旧御津町地区内及び旧音羽町地区内にある市営住宅は、耐用年数を超過し老朽化しています。また、耐震性のない簡易耐火構造になっています。

【課題】

- 1.本市の公共施設は、令和12（2030）年までに、既存施設の約90%は築30年以上となり、今後、公共施設の建替えや大規模改修などが増加することが想定され、施設のあり方を検討する必要があります。
- 2.豊川市公共施設適正配置計画に示すリーディング事業として、一宮地区での事業の推進を図るとともに、豊川市本庁舎をはじめ、老朽化やバリアフリー、高度化する情報通信技術等への対応などの課題を解決する必要があります。また、豊川市北庁舎は昭和60年、分庁舎は昭和45、46年に建設され、老朽化が進んでいることから、庁舎敷地全体のセンター機能強化のため、各施設の一体的な整備を検討する必要があります。
- 3.今後、修繕費や維持管理費の増加が想定され、これまでと同様の施設の建替えが困難となることが予測されます。
- 4.耐用年数を超過し、入居者の安全性が確保できない市営住宅は、入居者の移転を進め、住宅の用途廃止を行う必要があります。

【取組方針】

- 1.施設の見直しや処分を図るため、豊川市公共施設適正配置計画に示す基本方針（一般公共施設の保有総量の縮減）に基づき、一般公共施設の多機能化、複合化に向けて施設の余剰スペースの有効活用や統廃合等を実施します。そして、適正で持続可能な施設管理を目指します。
- 2.リーディング事業を推進するため、一宮地区公共施設再編整備に取組むとともに、市全体の行政サービスの見直しと庁舎等の機能集約に取り組みます。
- 3.公共施設の長寿命化を推進するため、豊川市公共施設適正配置計画に示す基本方針（計画的な維持保全による長寿命化等）及び豊川市公共施設中長期保全計画*3に基づき、予防保全や計画保全に取り組めます。
- 4.老朽化した市営住宅の入居者の移転事業を実施し、全棟解体後に住宅の用途を廃止します。

*1 豊川市公共施設適正配置計画：公共施設のあり方について、抜本的な見直しを行い、その適正な配置及び効率的な管理運営を図るために立てる配置計画。

*2 リーディング事業：事業全体を進める上で核となり、先導的な役割を果たす事業のこと。

*3 豊川市公共施設中長期保全計画：建物の性能を維持するため、建物を構成する各部位の耐用度合いを調査し、適切な時期に適切な修繕を実施するために立てる計画。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程				目標指標			
				年度 (令和)	進捗	実施内容		目標値			
1	施設の見直し 及び処分 (財産管理課)	豊川市公共施設適正配置計画に示す基本方針（一般公共施設の保有総量の縮減）に基づき、施設の統廃合等の検討を行う。	施設の保有総量の縮減	年度	進捗	実施内容		施設の総延べ床面積 【年度末時点】			
				4	取組中	施設の統廃合等		492,817㎡ <u>(R5.3月末見込値)</u>			
				5	↓			493,000㎡*			
				6	↓			492,500㎡			
2	公共施設適正配置計画におけるリーディング事業の推進 (財産管理課)	一宮地区の公共施設の統廃合、多機能化、複合化を実施し、施設の再編を行うとともに、 <u>豊川市本庁舎等の建替えを庁舎敷地内で一体的に実施する。</u>	・施設の安全性、機能の向上 ・施設の保有総量の縮減 ・ <u>庁舎機能の集約化・再配置による市民サービスの充実と行政機能の強化</u>	年度	進捗	実施内容		リーディング事業の推進			
				4	取組中	【一宮地区】	【本庁舎等】	【一宮地区】	【本庁舎等】	【一宮地区】	【本庁舎等】
						基本計画策定	基本構想及び基本計画策定	基本計画策定完了	庁舎リーディング事業開始		
				5	↓	取組中	基本設計実施	【本庁舎・北庁舎】基本構想及び基本計画策定、基本設計及び実施設計着手（R6年度） 【分庁舎】基本構想及び基本計画策定（R5年度）基本設計及び実施設計（R6年度）	令和9年度一宮地区リーディング事業の終了	庁舎リーディング事業の実施	
6	↓	↓	建設工事	【本庁舎・北庁舎】基本設計及び実施設計実施 【分庁舎】建設工事							
3	公共施設の長寿命化の推進 (財産管理課)	予防保全、計画保全の実施順位について、個別施設計画に基づく改修の予定と劣化調査の結果等により決定し、改修工事を行う。	・建物の長寿命化 ・財政負担の縮減と平準化	年度	進捗	実施内容		ファシリティマネジメント関連予算 【年間】			
				4	取組中	・予防保全、計画保全の実施 ・財政負担を平準化するための予算 <u>検討、調整</u>		2,408,176千円			
				5	↓			1,990,000千円			
				6	↓			1,990,000千円			
4	老朽化した市営住宅の整理統合 (建築課)	老朽化している市営住宅に入居されている方に既設住宅へ移転していただき、老朽化した市営住宅を廃止する。	市営住宅入居者の安全確保	年度	進捗	実施内容		移転が完了した住棟で解体した戸数 【年間】			
				4	取組中	・広石住宅入居者の移転 ・萩住宅の解体		16戸			
				5	↓	・萩住宅の解体 ・広石住宅入居者の移転		12戸(萩)			
				6	↓	・広石住宅入居者の移転		＝			
7	↓	・ <u>広石住宅の解体</u>		10戸							

* 小坂井東保育園の改築により延べ床面積の増加が見込まれる。

【関係する計画等】

- 第6次総合計画（基本計画改訂版）
- マニフェスト工程計画
- 第2期豊川市まち・ひと・しごと創生総合戦略
- 豊川市公共施設等総合管理計画
- 豊川市公共施設適正配置計画
- 豊川市公共施設中長期保全計画
- 豊川市営住宅等長寿命化計画

将来像 4 「組織・仕組」

16 平和と公正を
すべての人に



17 パートナリシップで
目標を達成しよう



施策 ① 組織体制の最適化

【現状】

1. 組織の見直しは、必要に応じて適宜実施しており、令和4年度に検討を行い実施した組織改正により、令和5年4月1日時点で14部51課110係4支所1室になります（市民病院を除きます）。

2. 人事課と連携し、人員配置を考慮しながら組織の見直しを行っています。

3. 市職員については、第6次定員適正化計画に基づき、現在の行政需要を踏まえたうえで、適正な人員配置を進めています。

【課題】

1. 組織については、密接に関係する行政組織の見直しと定員管理の適正化を両立させるため、所管部署である行政課と人事課の一層の連携が必要となります。また、著しい社会情勢の変化に対応できる組織体制が求められています。

2. 本市の職員定数については、類似団体等各市との比較で少ない配置状況が確認されましたが、今後も新たに発生する様々な行政需要を見据えながら適切な配置に努める必要があります。

【取組方針】

1. 組織の見直しにあたっては、現組織が抱える問題点を整理するとともに、市内外の情勢を把握し、マニフェストや総合計画事業を着実に推進する組織体制の構築を目指します。

2. 第6次定員適正化計画に基づき、適切な人員配置に努めます。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標 目標値	
				年度 (令和)	進捗	実施内容		
1	組織の適正化 (行政課)	現組織の問題点や社会情勢に 適応した組織のあり方 を検討し、組織体制の 見直しを適宜実施する。	・組織の適正化 ・事務効率の向上	4	取組中	部、課、係の規模の 適正化を図るための 組織改正の実施 ・各課要望のヒアリング 実施 ・人事担当部署との 情報共有の実施	市民意識調査の「行政サービスの向上」に関する満足度の問いについて肯定的評価の割合	
							＝	
				5	↓		部、課、係の規模の 適正化を図るための 組織の見直し検討	56%
				6	↓			—
				7	↓		60%	

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	定員適正化計画に係る取組 の推進 (人事課)	行政需要を見据え、計画的な採用を進めるとともに、業務内容を踏まえた様々な採用形態における職員の配置を進めます。	効率的かつ効果的な行政運営の推進	4	取組中	<ul style="list-style-type: none"> 退職者、業務内容を踏まえた計画的な採用の実施 再任用職員及び会計年度任用職員等の配置による正規職員の負担軽減 定年延長制度の導入による高齢期職員の活用を踏まえた実施 	職員の定員数 【4月1日時点】 1,186人 <u>(R4.4.1実績値)</u>
				5	↓		1,227人
				6	↓		1,246人
				7	↓		1,267人

【関係する計画等】

- 第6次総合計画（基本計画改訂版）
- 第6次定員適正化計画

施策 ② 内部統制の推進

【現状】

- 1.本市の財務事務は、法令や各種手引き等に基づき業務を行っていますが、事務の誤りを未然に防ぐための対応策などが明確化されていない場合があり、職員の知識や経験に基づいてその都度対応している状況です。
- 2.地方自治法をはじめとする各種法令や市の条例・規則に基づき、事務の適正な執行のための制度や手続きを整備し、制度所管部署による適切な運用の確認を行うとともに令和4年4月より「内部統制基本方針」に基づき、事務の適正な執行に取り組んでいます。

【課題】

- 1.財務事務に係るリスクの発生を未然に防止し、あるいは早期に発見し、リスクが発生した場合に適切に対応できる体制を推進する必要があります。
- 2.地方自治法による内部統制制度の導入は、これまでの取組みに加え、地方自治法に基づく内部統制に関する方針の決定、必要な体制の整備、評価報告書の作成等を実施することで、一層の事務の適正な執行を確保するためであることを、職員全体に広く周知を図ります。

【取組方針】

- 1.「内部統制基本方針」及び「リスク管理手順書」に基づき財務事務に係るリスクの内容やそのリスク対応策の整備状況等を記載したリスク管理シートを作成し、本市における全庁的に共通する財務事務リスクを適正に管理します。
- 2.地方自治法に基づく内部統制を推進していくために、内部統制に関する研修等を通じて、組織の各部署に、制度に精通しリーダーとなれる人材を育成するとともに、職員全体への制度周知を図ります。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	財務事務に係るリスク管理の推進 (行政課)	リスクの内容、リスク対応策の整備状況等を記載したリスク管理シートを作成し、全庁的に共通する財務事務リスクを適正に管理する。	・財務事務の適正な執行を確保 ・リスクの発生の予防及び抑制	4	取組開始	リスク管理手順書による運用開始	財務事務に関する発現リスクの件数【年間】 27件 (R5.1月末現在)
				5	取組中	・リスク管理手順書による運用、進捗管理 ・評価報告書の作成、公表	0件
				6	↓		0件
				7	↓		0件

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標	
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値	
2	内部統制研修 等の実施 (行政課)	職員の内部統制制度に関する理解を深めるため、内部統制の推進に関する研修を継続的に実施するとともに、内部統制通信を随時発行し、本市の取組状況等を全庁に発信する。	・内部統制の理解の向上 ・職員の業務改善意識の向上				研修参加者に行う受講後アンケートにおいて、研修内容について理解できた参加者の割合	
				4	取組中	内部統制研修 (主任職員対象)の実施	内部統制通信の 発行	97.2% <u>(R4年度実績値)</u>
				5	↓			97.5%
				6	↓	内部統制研修の 実施		97.5%
				7	↓			97.5%



施策 ① 職員の意識改革と人材育成の推進

【現状】

- 1.本市における人材育成は、「豊川市人財育成基本方針」*1に基づいた職員の育成を実施し、市民への対応力等を高めることにより、「職員の対応に対する市民の評価」に係る肯定的評価の割合を増加させています。
- 2.本市では、「豊川市障害者活躍推進計画」*2を策定し、障害者雇用の推進等、本市における障害者の活躍推進の取組みを進めています。

【課題】

- 1.引き続き、良質な行政サービスの提供を進めることができるよう、人材育成の推進に係る継続的な取組みが必要です。
- 2.障害者雇用率等、計画に掲げた各種目標の達成に向けた継続的な取組みが必要です。

【取組方針】

- 1.豊川市人財育成基本方針に基づき、「豊川市職員としてありたい姿「3C」」*3の実現を目指し、職員研修等、各種取組みを進めます。
- 2.豊川市障害者活躍推進計画に基づき、障害者の雇用及び職場への定着を図るため、各種取組みを進めます。

*1 豊川市人財育成基本方針：本市の人材育成について職員としてありたい姿や職員研修、適正な人事管理等の基本方針を定めたもの。
 *2 豊川市障害者活躍促進計画：本市における障害者の法定雇用率の達成と障害者の継続した雇用の確保を目的とした計画。
 *3 豊川市職員としてのありたい姿「3C」：①Customer Satisfaction（お客様＝市民目線でお客様の満足度の最大化を図る職員）、
 ②Career Up（自分自身や部下のキャリアアップに関心を持ち自学する職員）、
 ③City Sales Person（豊川市の魅力をアップし、戦略的に発信することのできる職員）。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	人財育成基本方針に係る取組みの推進 (人事課)	豊川市職員としてありたい姿「3C」を掲げ、各種研修及び人事評価制度の運用等、適正な人事管理を実施する。	「職員の対応に対する市民の評価」のさらなる向上	4	取組中	・OJT（職場研修）*4、Off-JT（職場外研修）*5、自己啓発の推進等、職員研修の実施 ・人事評価制度の運用や多様な人材の確保等適正な人事管理の実施	市民意識調査の「市の職員の対応」に関する問いについて肯定的評価の割合
				5	↓		=
				6	↓		76%
				7	↓		—
							77%

*4 OJT：On The Job Trainingの略。職場研修。職員研修の形態の一つで、各職場において、個々の能力等に応じて、上司や先輩が実際の業務を通じて行うもの。

*5 Off-JT：Off The Job Trainingの略。職場外研修。自治体独自の研修では習得することのできない知識等を得るため、市町村アカデミー、国、県等に職員を派遣するもの。

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	障害者活躍推進計画に係る 取組みの推進 (人事課)	障害者ワークステーションの設置による就労機会の提供、障害に対する基礎知識や必要な配慮等について理解の促進を図る等、障害者の活躍推進に向けた取組みを実施する。	障害者の活躍推進	4	取組中	障害者ワークステーションによる就労機会の提供	障害者雇用率 【6月1日時点】
							2.55% (R4.6.1実績値)
				5	↓		2.90%
				6	↓		3.00%
				7	↓		3.00%

【関係する計画等】

- マニフェスト工程計画
- 豊川市人財育成基本方針
- 豊川市障害者活躍推進計画

将来像5「人材・品質」



施策 ②働き方改革の推進

【現状】

本市では、「豊川市役所特定事業主行動計画」*1を策定し、仕事と子育てが両立できる雇用環境の整備の一つとして、育児休業の取得推進、時間外勤務時間の縮減、年次休暇取得の増加に取り組んでいます。

【課題】

1. 女性職員の育児休業の取得率は、90%以上を維持している一方、男性職員の育児休業及び育児参加休暇等 *2 の取得率については、令和7年度末までに育児休業の取得率を30%、育児参加休暇等の取得率を100%となるよう取組みを進めていますが、令和3年度における男性職員の育児休業の取得率は10.3%、育児参加休暇等の取得率は56.4%と、目標値達成には至っておらず、今後も取得率を向上させる必要があります。
2. 時間外勤務時間については、すべての職員が時間外勤務の総時間数を対前年度比で5%縮減するよう取組みを進めていました。令和3年度については8%増加してしまい、目標達成には至っておらず、今後も継続して時間外勤務時間を縮減する必要があります。
3. すべての職員において年次休暇の取得が年間平均12日とするよう取組みを進めていますが、令和3年度において平均10.6日となっており、年次休暇の取得日数を増加させる必要があります。

【取組方針】

「豊川市役所特定事業主行動計画」に基づき、目標の達成に向けて具体的な取組みの推進を図ります。

*1 豊川市役所特定事業主行動計画：「次世代育成の視点」と「女性活躍の視点」から全ての職員が職業生活と家庭生活を両立でき、それぞれの人生を輝かしいものにできるよう、お互いに支えあう職場を目指す計画。
 *2 男性職員の育児参加休暇等：男性職員の育児参加休暇（子どもが生まれる産前6週間、産後1年以内に5日の範囲内で取得できる特別休暇）及び妻の出産付添休暇（入院の日から産後2週間に3日の範囲内で取得できる特別休暇）。

【取組内容】

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
1	男性職員の育児休業取得率の上昇 (人事課)	男性職員の育児休業取得率の上昇に向けた周知等を実施する。	仕事と子育てが両立できる雇用環境の整備	4	取組中	男性職員の育児休業及び育児参加休暇等の取得率の上昇に係る周知等の実施	男性職員の育児休業及び育児参加休暇等取得率【年度末時点】 <u>育児休業 10.3%</u> <u>育児参加休暇等56.4%</u> <u>(R3年度実績値)</u>
				5	↓		育児休業 20% 育児参加休暇等 80%
				6	↓		育児休業 25% 育児参加休暇等 90%
				7	↓		<u>育児休業 30%</u> <u>育児参加休暇等 100%</u>

番号	件名 (担当課)	概要	目的	改革工程			目標指標
				年度 (令和)	進捗	実施内容	目標値
2	時間外勤務時間数の縮減 (人事課)	時間外勤務時間数を縮減する。	仕事と子育てが両立できる雇用環境の整備	4	取組中	時間外勤務時間数の縮減に係る周知等の実施	時間外勤務時間縮減率 (前年度比) 【年度末時点】
				5	↓		△8% (R3年度実績値)
				6	↓		5%
				7	↓		5%
							5%
3	年次休暇取得の増加 (人事課)	年次休暇の取得日数を増加する。	仕事と子育てが両立できる雇用環境の整備	4	取組中	休暇計画表の活用やワーク・ライフ・バランスを推進する特別休暇の周知等の実施	年次休暇取得平均日数 【年度末時点】
				5	↓		10.6日 (R3年度実績値)
				6	↓		12日以上
				7	↓		12日以上
							12日以上

【関係する計画等】

■豊川市特定事業主行動計画



參考資料

豊川市行政経営改革審議会の概要

目 的

社会経済情勢の変化に対応するとともに、限られた資源を最大限活用するため、市民の視点に立った自治体経営を推進することを目的とします。

役 割

- 1 行政経営改革に関するプランの策定
- 2 行政経営改革の実施状況の確認と評価

委 員

- 1 委員は13人以内で構成し、学識経験者、団体推薦や公募により市長が委嘱します。
- 2 委員の任期は2年です。

名 簿

(敬称略)

令和4年2月1日現在

役 職	所属団体の名称等	氏 名
会 長	愛知大学	阿 部 聖
委 員	豊橋創造大学	見 目 喜 重
委 員	豊川商工会議所	長谷川 完一郎
委 員	一般社団法人 豊川青年会議所	大 石 宗 弘
委 員	東海税理士会豊橋支部	乙 部 享 祐
委 員	連合愛知三河東地域協議会	酒 井 雅 喜
委 員	豊川信用金庫	曾 田 光 子
委 員	ひまわり農業協同組合	溝 口 隆 文
委 員	特定非営利活動法人メンタルネットとよかわ	岡 本 由 紀 子
委 員	豊川市社会教育審議会	山 川 和 明
委 員	愛知県社会保険労務士会	渡 辺 裕 一 郎
委 員	公 募	小 林 尚 美
委 員	公 募	藤 原 仁 美

豊川市行政経営改革推進本部の概要

目的

行政経営改革を主体的に推進することを目的とします。

役割

- 1 行政経営改革に関するプランの策定と実施
- 2 行政経営改革に関するプランの庁内評価など

委員

本部長は、市長、副本部長を総務部に属する事務を担当する副市長とし、本部員として総務部に属する事務を担当しない副市長、教育長、病院事業管理者や下表の部長職とします。

令和4年4月1日現在

企画部長	防災対策監	総務部長	財産管理監	福祉部長
子ども健康部長	市民部長	産業環境部長	建設部長	都市整備部長
上下水道部長	消防長	市民病院事務局長	議会事務局長	教育部長

作業部会

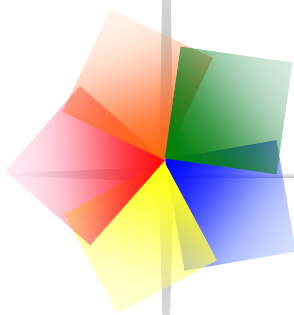
行政経営改革の調査・研究のため、作業部会を設置し、部会員は、本部長が任命します。

豊川市行政経営改革プラン 2025 策定経過

年月日			経過内容
令和2年	11月	2日	第41回豊川市行政経営改革推進本部会議開催
	11月		豊川市行政経営改革推進本部作業部会検討
令和3年	2月	9日	第40回豊川市行政経営改革審議会開催
	3月	8日	第42回豊川市行政経営改革推進本部会議開催
	3月		豊川市行政経営改革プラン2025 策定
令和4年	3月		豊川市行政経営改革プラン2025 令和4(2022)年度版策定
令和5年	3月		豊川市行政経営改革プラン2025 令和5(2023)年度版策定

豊川市行政経営改革プラン 2025
令和5(2023)年度版
令和5年3月策定

豊川市 総務部行政課
〒442-8601 豊川市諏訪1丁目1番地
TEL:0533-89-2123 FAX:0533-89-2125



TOY  **KAWA**