

次期「行財政改革計画（案）」を策定しましたので、御報告します。
本案にて、パブリックコメント（6月12日（土）～7月11日（日）（予定））を実施し、市民の皆様の御意見を反映させたいと、夏頃を目途に確定してまいります。

行財政改革計画（案）

2021-2025

魅力あふれる京都を皆さんと共に
未来へ！



令和3年6月

目 次

京都のまちの魅力	1
I 行財政改革計画について	3
1 計画の位置付け	3
2 計画期間	3
II 本市財政の現状と今後の財政収支の試算	4
1 本市の財政構造とこれまでの財政運営における課題	4
2 今後の財政収支の試算と行財政改革の必要性	13
III 持続可能な行財政への道筋	17
1 今後の財政運営の考え方	17
2 上記の考え方に基づく取組	18
IV 行財政改革の取組	25
行財政改革 1 事業見直しや受益者負担の適正化等	26
行財政改革 2 投資的経費のマネジメント	38
行財政改革 3 公共施設のマネジメントと資産の戦略的な活用	39
行財政改革 4 全会計連結による改革の視点	43
行財政改革 5 組織・人員体制の適正化，人件費の削減	46
V 都市の成長戦略	50
VI 改革の推進体制	57
1 行財政改革推進本部の設置	57
2 計画の柔軟な修正と新たな改革の着手	58
3 市民の皆様への情報発信	58
4 国・府・関係自治体との連携	58

京都のまちの魅力

山紫水明，身近なところに豊かな自然が息づくまち。京町家をはじめとして景観が美しく，歩く楽しさや魅力にあふれるまち。環境や多様性，包摂性が尊重され，生活文化が息づく自治のまち。高い水準の福祉，医療，教育，子育て支援のサービスが整えられた支え合いのまち。強靱なインフラに支えられ，安心して暮らし続けられるまち。交通ネットワークが整備された便利な暮らし。文化・スポーツ施設が各所に配置された豊かさのあるまち。

これは，これまで市民の皆様とともに築きあげてきた京都のまちの魅力です。

今後も引き続き，こうしたまちの魅力に磨きをかけていかなければなりません。学生達が卒業後も住み続け，若者，子育て世代が集まる。お互いが支え合い，あらゆる世代がくらしやすさを実感できる。地域の企業が発展を続け，世界の企業から拠点として選ばれる。市民生活と観光が調和し，世界中の人々を魅了する。文化，伝統，景観といった，先人から受け継いだ魅力を保存・再生し，新たな価値を創造する。新たにもたらされる活気とこれまで積み上げた文化や伝統が融合し，更なる価値の創出やイノベーションを生む，そんなまちづくりを続けねばなりません。

しかし今，本市は，2つの大きな困難に直面しています。

ひとつはコロナ禍。未知の感染症拡大は，差し迫った生命の危機をもたらすだけでなく，地域活動や経済活動の停滞による生活の危機をもたらしています。感染拡大防止，ワクチン接種に万全の体制を持って臨むことはもとより，厳しい状況にある市民生活，地域企業等の下支えが必要であることは言うまでもありません。行政が，市民生活のセーフティネットとして必要な機能を果たすため，時機を逃さず躊躇のない支援が必要です。

そして，もうひとつは財政の危機。毎年度の収入だけで，その年度の支出を賄えない収支バランスの不均衡が長く続いています。この収支不足を，将来の借金返済のために積立てている公債償還基金を取崩して補てん，いわば，将来世代に負担を先送りする非常事態が続いています。このままでは，公債償還基金が枯渇し，10年以内に市の財政は破綻。急激かつ大幅な行政サービスの低下を招きかねません。財政構造の改革は先送りを許されず，待ったなしです。

それでも，京都のまちには，他にはない力があると信じています。

コロナ前，なぜ，世界の人々はあれほどまでに京都に惹かれたのか。

コロナ後に「最も行きたいまち」として，なぜ，今も注目されているのか。

なぜ，国の機関である文化庁は東京を離れ，京都にやってくるのか。

なぜ，世界で戦う京都のオンリーワン企業は，本社を京都から移さないのか。

山紫水明の自然と共に生きることを尊び，我が国の歴史や文化を育んできた場の力・まちの力が，「伝統と革新」のせめぎ合いを良しとする心意気が，今もこのまちに脈々と息づいているからに他なりません。

そして、この京都の力は、理性（論理）偏重から感性重視へと価値観が移り、さらに、職住近接、自然や歴史と共に暮らす都市構造や生活文化が、単なる郷愁から、都市の求心力や競争力に変わりつつある今後の世界において、より顕著に発揮されるに違いありません。「京都には可能性しかない。今後が楽しみで仕方がない」との力強い御意見もいただいております。

わたしたちは、自覚・言語化できていないものも含め、京都の持つ力や魅力を再認識し、このまちをより素晴らしいものとして、次の世代に繋いでいかねばなりません。

そのためにも、市民やまちづくりを支える京都市の行財政の仕組みが次の世代にもきちんと機能するよう、制度疲労を起こしてしまった現在の仕組みを見つめ直し、今「挑戦」と「改革」を断行することが求められています。

市民の皆様と共に、このまちの力を信じ、明るい今と未来を切り拓いてまいります。

I 行財政改革計画について

1 計画の位置付け

本計画は、「はばたけ未来へ！ ^{みやこ}京プラン2025」（京都市基本計画）（令和3年3月策定）の「行政経営の大綱」※に掲げる財政構造の抜本的な改革を着実に実行し、公債償還基金の枯渇を回避するとともに、基金の計画外の取崩しからの脱却の道筋を示すために策定するものです。

この計画策定に先立ち、令和3年1月に、本市のこれまでと今後の財政運営や、令和3年度予算から検討、実行に着手する歳出分野の見直し等を中心に記載した「今後の行財政改革の視点及び主な改革事項」（以下「改革の視点」という。）をとりまとめました。

本計画はこの「改革の視点」を更に磨き上げ、また、令和3年3月に受理した「京都市持続可能な行財政審議会（令和2年7月設置）」の答申も踏まえたうえで、行財政改革の具体的な取組を掲げたものです。

2 計画期間

【計 画 期 間】令和3年度～7年度（5年間）

【集中改革期間】令和3年度～5年度（3年間）

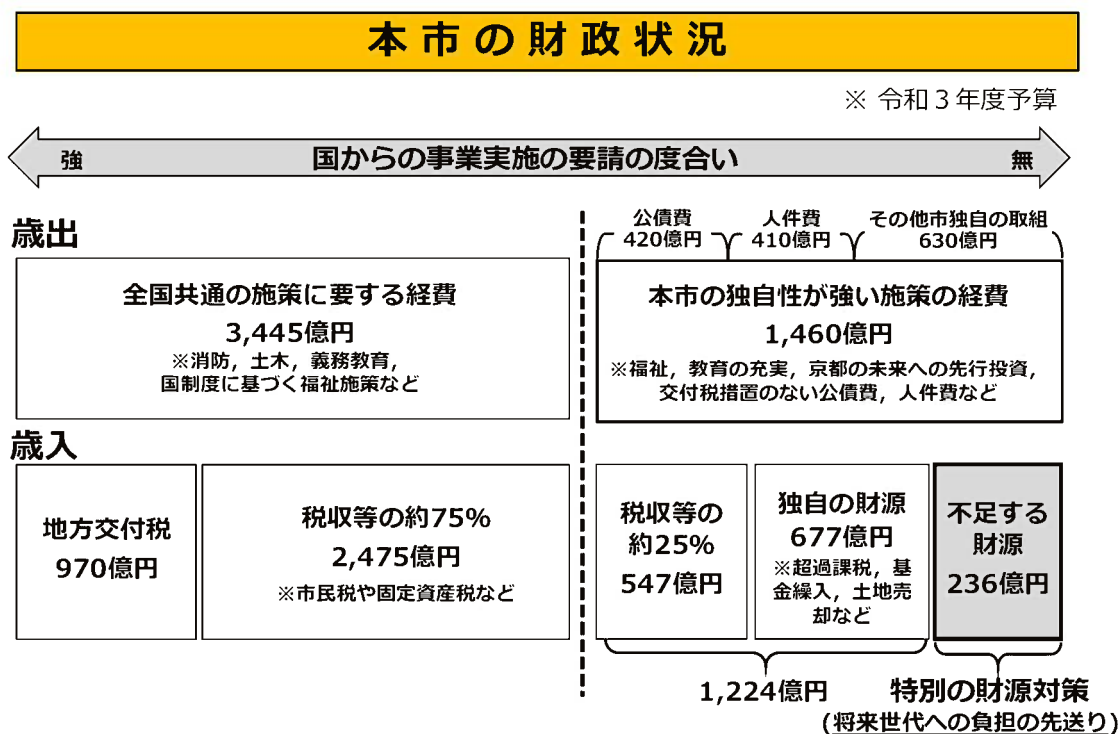
計画期間は、令和3年度から7年度（5年間）としますが、とりわけ直近の令和3年度から5年度の3年間は、現下の危機的な状況を克服し、持続可能な財政運営への道筋をつけるため、特に重要な「集中改革期間」として位置付け、早期に財政効果の発現が見込める歳出の見直しや受益者負担の適正化などの改革に集中的に取り組めます。また、将来を見据え、より長期にわたって取組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取組にも着手していきます。

※「行政経営の大綱」に掲げる基本理念

京都市基本計画の6つの「京都の未来像」とそれらを踏まえた27の政策分野における「みんなでめざす2025年の姿」には、市民をはじめとするさまざまな活動主体がそのもてる力を存分に発揮し、いきいきと連携することによって生まれる、豊かで力強いこれからのまちのあり様を描き出している。このような地域に住むものがみずからの意思と責任でみずからのまちづくりを進める時代にあって、行政は、個人や地域が引き受けることのできない分野を担うことはもとより、他の活動主体と共に汗ながら、地域社会に大きな力を生み出し、その豊かさを下支えするような存在とならなければならない。そのための行政経営のあり方として、変化に迅速、的確に対応するための柔軟性、公務遂行の責任を果たすための職員の専門性を追求し、かつ持続可能な財政を構築するための財政構造の着実な改革を果たすことで、市民に一層開かれ、市民とともに京都の未来を力強く切り拓く市役所づくりを進めていく。

Ⅱ 本市財政の現状と今後の財政収支の試算

1 本市の財政構造とこれまでの財政運営における課題



本市では、国の制度が不十分であった昭和の時代から、福祉、医療、教育、子育て支援など、国や他都市のサービス水準を上回る施策を実施してきました。こうした施策は、例えば、国基準による保育所等の待機児童8年連続ゼロの達成や全国トップレベルの保育士の給与や手厚い職員配置基準につながっています。また、医療費が増加を続ける中でも、国民健康保険被保険者の保険料負担を低く抑えるなど、市民生活の下支えにつながってきました。

一方、こうした施策を維持、継続するため、行財政改革を徹底。平成20年度以降の13年間で総額649億円の事業の見直しを実施、職員数3,500人を削減、年間における人件費を270億円削減するなど、財源捻出に取り組んできました。

同時に、成長戦略を積極的に推進。市民生活の豊かさを実現し、担税力の強化につなげるため、京都経済の活性化、文化を基軸としたまちづくりの推進は、都市の魅力向上につながり、コロナ禍前の令和元年度決算までの5年間で、個人市民税の納税義務者数は5%増加し、過去最高の67万人、市税収入は9%増加し、過去最高の2,770億円（教職員給与費移管分を除く）となるなど、一定の成果を上げています。

一方、相次ぐ災害の発生による多額の復旧・支援経費や国からの地方交付税の大幅な削減は、市の財政をより一層厳しいものにしています。こうした行財政改革の取組だけでは、冒頭に記載した毎年度の高い施策水準を維持するために必要な財源を賄いきれなかったにも関わらず、施策の見直しや改革への踏み込みが足りなかったことなどから、結果として、収支バランスの不均衡（財源不足）が常態化してし

まいりました。

そして、この財源不足を特別の財源対策※により賄っている状況であり、これは、実質的な赤字状態で、将来世代への負担の先送りを意味します。このような状況は持続可能な財政運営と言えず、早期に解消を図る必要があります。

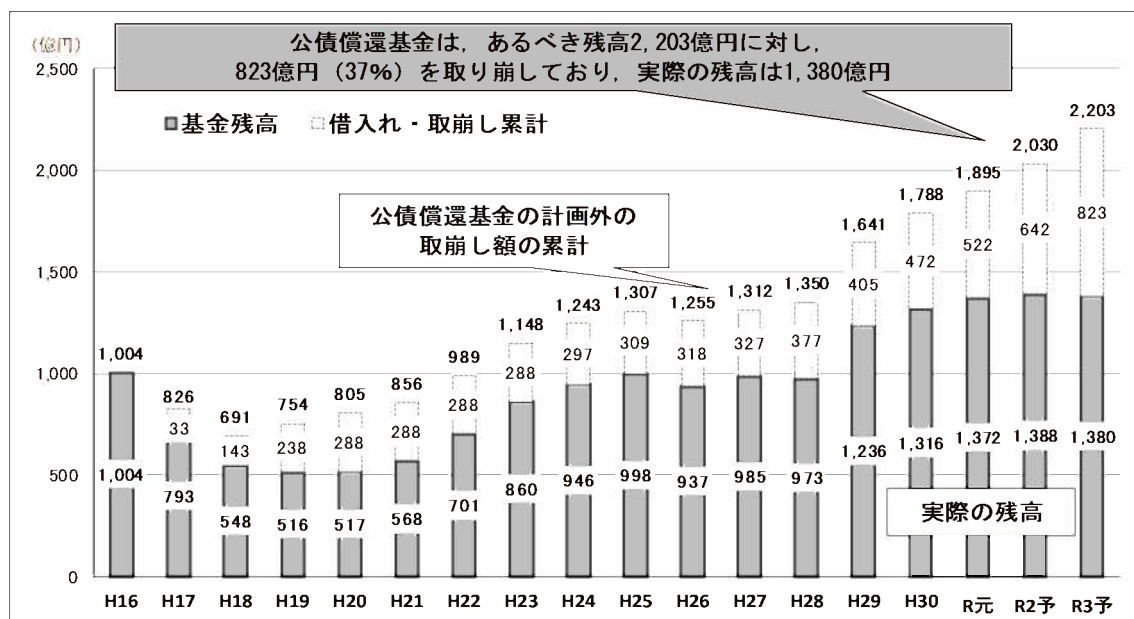
本章では、このような収支バランスの不均衡（財源不足）が常態化した要因について、本市の財政構造とこれまでの財政運営における課題から分析します。

※ 特別の財源対策：市税や地方交付税などの通常の歳入だけでは賄えない場合に、やむを得ず活用している財源対策で、①資金手当のための市債（市の借金）と②公債償還基金の計画外の取崩しの2つを指します。いずれも、実質的には将来世代への負担の先送りであり、本来活用するものではありません。

①資金手当のための市債（市の借金）：通常、市債（市の借金）は長期間にわたって市民が利用する道路や施設等を建設する場合しか発行できませんが、資金不足を補てんするために特例的に発行することが認められる場合があります。これを資金手当債といいます。財源不足のためにお金を借り入れるものであり、実質的には将来世代への負担の先送りにつながるものであるため、こうした借入れはできる限り抑えていくことが必要です。

②公債償還基金の計画外の取崩し：公債償還基金とは、市債（市の借金）の返済のために、毎年度、計画的に積み立てている基金を指します。本市の場合、やむなく返済期日が来る前に、財源不足を補てんするために取崩しています（積み立ておくべき残高の37%にあたる823億円（令和2・3年度は予算ベースに基づく試算）を、既に計画外に取崩しています）。これは、将来、返済期日が来たときに、返済に必要なお金が不足してしまいます。

<公債償還基金の計画外の取崩し額の累増>



※ 令和3年度の「実際の残高」1,380億円のうち臨時財政対策債分は466億円

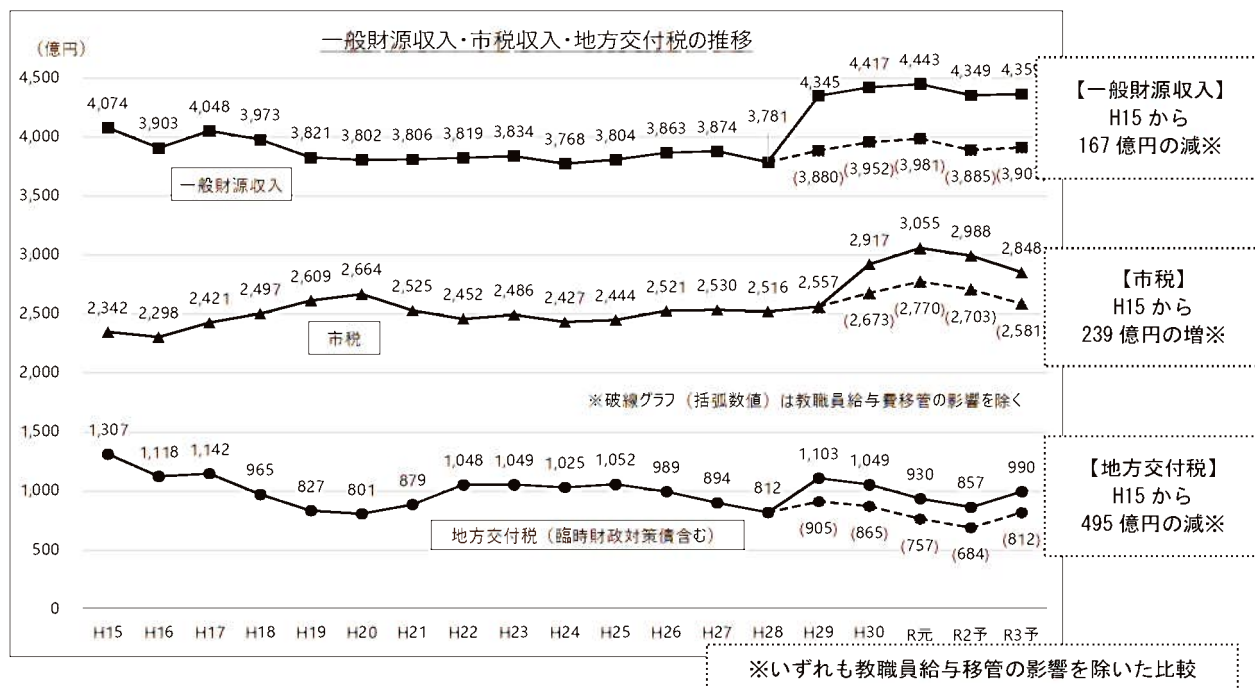
（1）国からの地方交付税の減による一般財源収入の伸び悩み

本市では、長きにわたり、市民1人当たりの税収が他都市と比較して低く、ぜい弱な税収構造が続いてきましたが、この間の担税力の強化の取組により、他都市との乖離は縮小しています。

しかし、国の三位一体の改革により、平成16年度以降、国からの地方交付税は減少傾向（H15のピーク（1,307億円）から、495億円減少）が続いていま

す。国からの地方交付税は、制度上、市税収入が増えてもその75%分は減少する仕組みですが、この間、国の制度改正等により、75%を上回って削減されてきた結果、この間の取組により市税収入が増加しても、市税と地方交付税などを合計した一般財源収入は減少しています。引き続き、担税力の強化による市税収入の増加や、国に対し地方交付税の拡充をはじめとする地方税財政制度の充実等を要望するなど、一般財源収入の増加に取り組む必要があります。

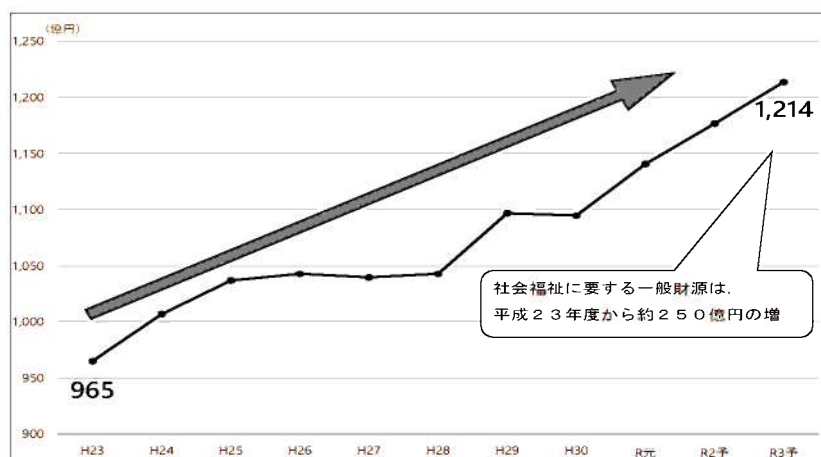
＜一般財源収入・市税収入・地方交付税の推移＞



(2) 社会福祉関連経費の増加

社会福祉制度の充実や高齢化の進展により、一般財源収入が伸びない中（上記（1）に記載）、社会福祉関連経費に要する一般財源は平成23年度から令和3年度までに約250億円の大幅な増加となっています。この財源を事業見直し等だけでは捻出しきれず、収支バランスの不均衡の要因となっています。コロナ禍での市民生活への影響を十分に踏まえつつ、福祉や子育て支援等の施策の持続可能性を確保するため、社会福祉関連経費の増加の抑制を図る必要があります。

＜社会福祉関連経費に要する一般財源＞



(3) 国基準や他都市を上回る歳出（支出）水準

① 独自施策の維持・充実

国制度が充実した時や制度発足時と比較して社会経済情勢が変化した時、財政の規模や確保できている財源に合わせて、国や他都市を上回る施策の適切な見直しを行うべきでした。しかし、本市の場合、制度発足時の積算や考え方を踏襲し、サービス水準を守り続けてきたため、急速な少子高齢化の進展の中で、財政運営を大きく圧迫し、制度そのものの持続可能性を脅かしています。制度を持続可能なものとするため、社会経済情勢の変化等に応じた制度の見直しを図る必要があります。

ア 国基準（地方交付税措置）を上回る事業

（単位：億円）

事業名	実施に必要な 一般財源 (A ※1)	国基準額 (B ※2)	国基準を 上回る 部分 (A-B)
下水道事業への繰出金	219	134	85
国民健康保険事業への繰出金	83	31	52
予防接種費	36	18	18
文化振興事業	22	9	13
地下鉄事業への繰出金	32	20	12
中央市場・食肉市場への繰出金	12	1	11
市立病院への負担金・交付金	17	9	8
市立芸術大学への交付金	15	8	7
観光振興事業	11	5	6
スポーツ振興事業	8	2	6
就学援助費	13	8	5
合計	468	245	223

※1 令和2年度予算額

※2 地方交付税で措置（基準財政需要額に算定）されている額
基準財政需要額とは、全国標準的な施策を実施するために必要な経費として、一定の基準に基づき算定される額

イ 本市独自の事業

（単位：億円）

事業名	開始 年度	実施に 必要な 一般財源 (※1)
保育士の処遇改善等の保育所等への助成、 市独自の保育士の加配	S41 ※H22に全部改正	60
敬老乗車証	S48	52
市独自の保育料の軽減	不明	16
福祉乗車証	S50	13
障害者医療費助成	S55	12
子ども医療費助成	II5	11
学童クラブ利用料の軽減等	II14	8
産業技術研究所への交付金	II26	7
ひとり親家庭等医療費助成	II1	5
企業立地促進助成	II14	5
被災者住宅再建等支援事業の独自適用	II27	4
中学校3年生の30人学級実施のための人件費	II19	4
小学生のむし歯治療の自己負担無料化	S36	3
障害福祉サービス・医療の自己負担の軽減	II18	2
老人医療費助成	S47	2
合計		204

② 他都市平均と比較して多い人件費

他都市と比べて、市民1人当たりの人件費が多い状況が続いてきたことから、平成23年度から令和2年度までの9年間で、平成23年度における他都市との乖離（約1,400人）を上回る正職員1,523人を削減^{※1}し、本市の一般会計等の職員数は令和2年4月時点で10,892人（再任用職員を含む。）となりました。このように、この間、国基準や他都市と比べて高い水準の施策を実施する体制を維持しつつ、他都市を上回るペースで職員数を削減してきましたが、他都市

においても職員削減が進められたこともあり、職員数は依然、他都市と比較し、人口換算^{※2}で約 500 人^{※3}多い状況です。

また、給与制度については、人事委員会勧告制度の下、社会情勢や国・他都市の動向も踏まえて、これまでから不断の点検・見直しを進めてきたところですが、職員の平均年齢が高くなっていることなどから、給与水準が他都市平均と比べると高い状況にあります。

これらの結果や、定年退職者数が一時的に他都市より多くなっていることなどから、依然、人件費（令和元年度時点）は他都市と比べて人口換算で約 171 億円多く、収支バランスが均衡しない要因の一つとなっているため、計画的な縮減により、他都市との乖離を解消していく必要があります。

※1 平成 29 年度に京都府から給与費が移管された教職員（以下、「旧府費負担教職員」という。）を除く。

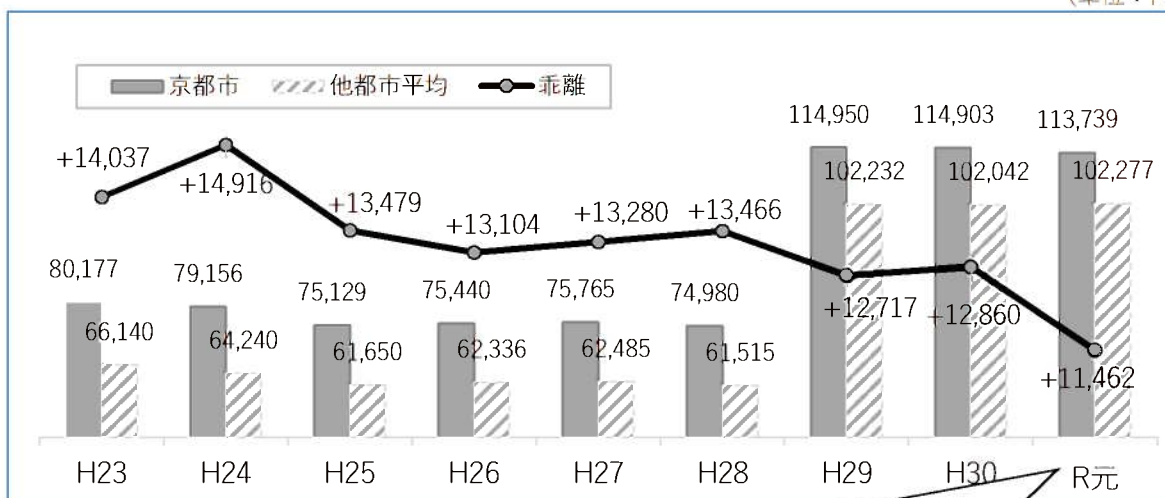
直近 14 年間では、公営企業を含む市全体では正職員約 3,500 人を削減しています。

※2 人口換算：人口の異なる都市（他都市平均）間の比較を行うため、他都市等における市民 1 人当たりの職員数や予算額を算出したうえで、本市の人口を掛け合わせて算出すること（ここでは職員数の乖離を示している）。

※3 国から職員の配置基準数が定められ、かつ、配置基準等と連動して国からの交付金等が算定される旧府費負担教職員、生活保護ケースワーカー等の乖離を除いた推計値。

<市民 1 人当たりの一般会計人件費決算額（経費ベース）の推移>

（単位：円）



人件費は他都市平均より 11,462 円（本市人口換算で約 171 億円）多い※令和元年度決算一方で、委託料は他都市平均より 8,696 円（本市人口換算で約 125 億円）少ない

③ 他都市と比べて重い公債費（市債の返済費用）負担

三位一体改革以降、財政状況が厳しさを増す中、多くの自治体では、地方債の発行額（自治体の借金）を抑制して、財政の健全化を進めてきました。

こうした中、本市においても、目標を掲げて市債（借金）の発行抑制に努め、平成 23 年度から令和元年度までで、臨時財政対策債を除く市債残高を約 1,000 億円圧縮したものの、市民 1 人当たりの市債残高（924 千円）は、指定都市の中で 2 番目に高く、他都市平均（633 千円）の 1.5 倍となっています。また、

将来負担比率（191.1%）※¹は指定都市の中で最も高くなっています。

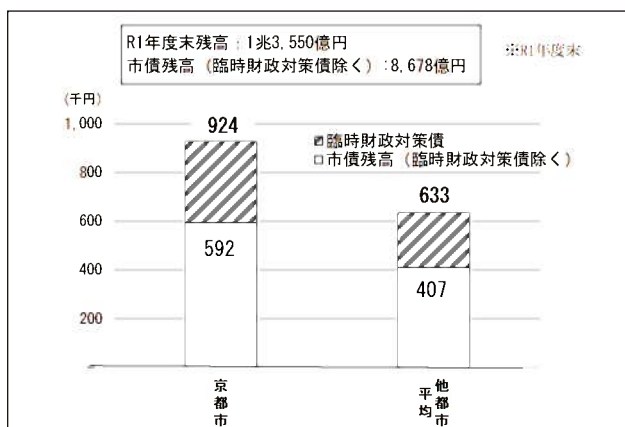
これは、収支が均衡しない中、資金手当のための市債の発行や公債償還基金の計画外の取崩しを続けてきたために市債残高を抑制できなかったこと、経営危機に陥った地下鉄事業への財政支援※²を行うために市債を発行したことなどが影響しています。こうした、市債残高や公債費の高止まりが財政運営を大きく圧迫しています。

長期的な視点で市債残高を抑制しなければ、将来的に財政運営が行き詰まるという認識のもと、市債残高の縮減をはじめ、行財政改革に取り組んだものの、収支バランスの改善や公債償還基金の取崩しの解消に至っておらず、更に踏み込む必要があります。

※¹ 将来負担比率：一般財源収入の規模に対して、市民の将来負担額（市債残高や退職手当の見込額など）が、どれほどの規模であるかを示す指標。将来負担比率が高いことは、今後の財政運営が苦しいことを意味する。

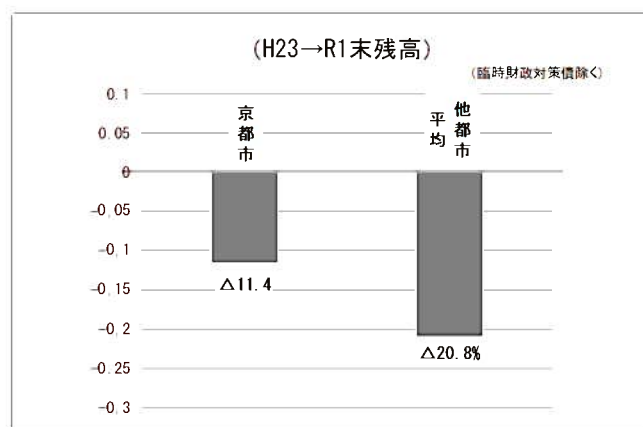
※² 地下鉄事業への財政支援：地下鉄東西線の建設がバブル期と重なり、建設費が高騰した影響もあり、企業債（借金）の返済負担で、危機的な経営状況となった京都市交通局を支援するため、市の一般会計において市債を発行し（借金を行い）大規模な財政支援を実施。実質的に負債を交通局から一般会計に付け替えたもので、この借金の返済が、一般会計に重くのしかかっている。

<市民1人当たりの市債残高(他都市比較)>



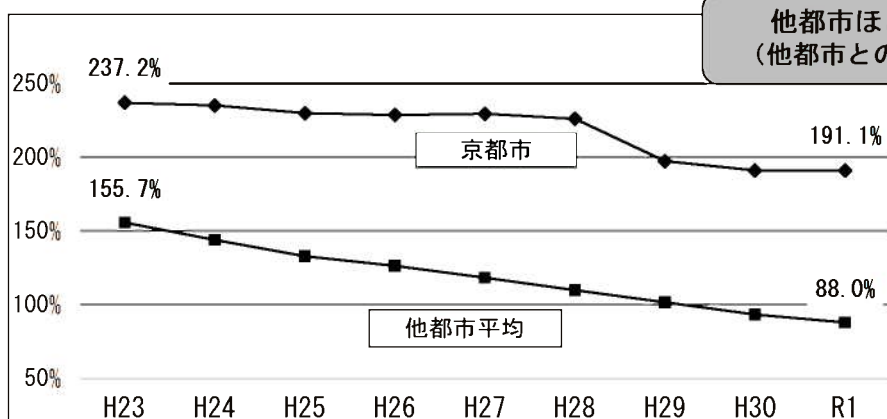
人口換算すると他都市平均より4,200億円（臨時財政対策債を除くと2,700億円）多い

<市民1人当たりの市債残高の減少率(他都市比較)>



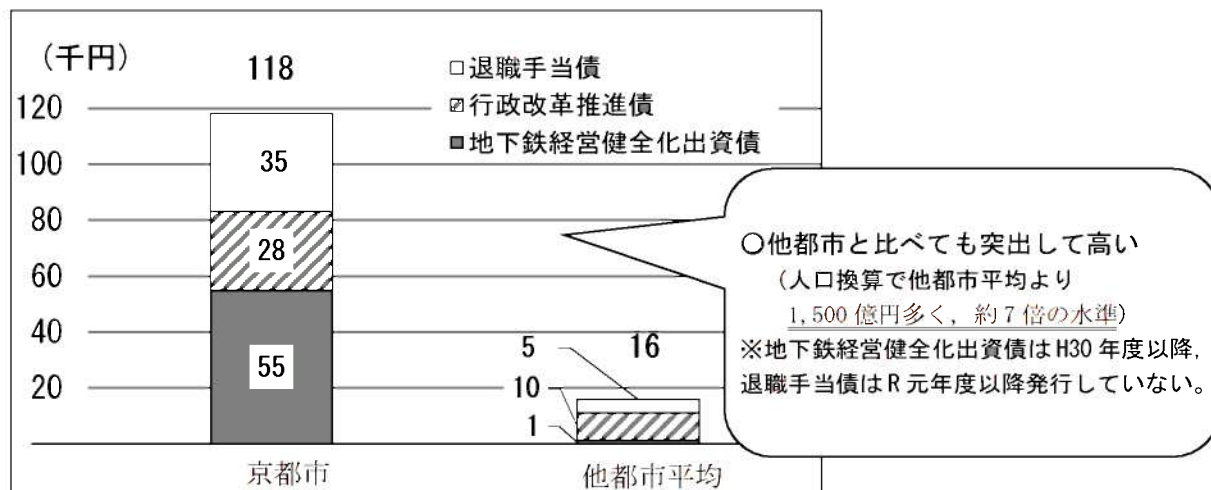
市債残高は他都市ほど縮減できていない
※縮減幅は他都市の5割にとどまっている。

<将来負担比率の推移の比較>



他都市ほどは縮減できていない
(他都市との乖離が2.2倍まで拡大)

<市民1人当たりの資金手当のための特例的な市債残高（他都市比較）>



これらの特例的な市債の返済費用がこの間大きく増加

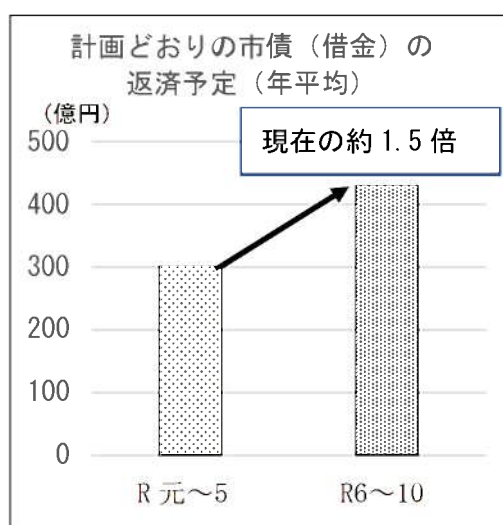
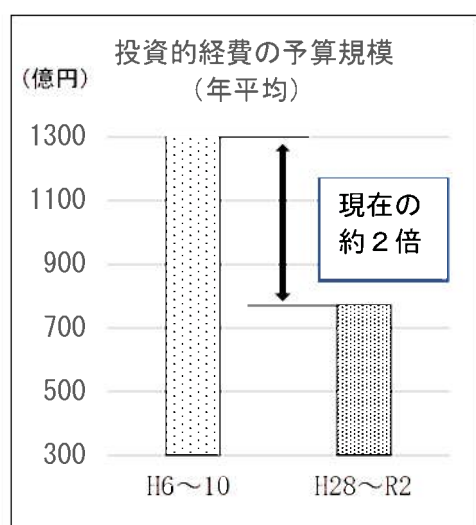
H23：約50億円/年→R1：約100億円/年※

※今後も当面の間、増加が続く

※ 平成初期の大規模投資事業の影響

東北部クリーンセンター建設、鉄道の立体交差化、梅小路公園の整備、京都コンサートホールの建設など、平成初期に行った市民生活に必要な都市機能整備のための大規模投資に伴う市債（借金）の返済時期が令和6年度以降に到来します。このため、計画どおりの公債償還基金の取崩しが大きくなることから、収支不足を補てんするための公債償還基金の計画外の取崩しが加われば、公債償還基金が急激に減少します。

平成初期に行った大規模な投資事業は、市民生活を支え、利便性の向上につながってきました。また、京都の都市格の向上にも大きく寄与しており、いずれも必要な投資事業でしたが、後年度の返済に備えた積立を確保するため、収支のバランスを改善すべきであったところ、これが不十分であったことが現在の危機的な財政状況を招く一因となっています。



※ 平成初期の投資経費は現在の約2倍程度ありました。当時発行した市債の返済時期が到来し、令和6年度以降、計画どおりの基金の取崩し額が現在の約1.5倍となり、基金残高が大きく減少していきます。

(4) 状況の変化に応じた更なる改革の徹底や分かりやすい情報発信による財政状況の共有が不足

京プラン実施計画（第1・第2ステージ、H24～R2）期間中は、計画に掲げた毎年度の歳出削減目標は達成しましたが、特別の財源対策から脱却はできませんでした。これは、先に記載した地方交付税の減少等により、一般財源収入が見込ほど増加しなかったことが大きな要因ですが、厳しい認識を市民の皆様と共有し、スクラップ&ビルドや受益者負担の適正化、費用対効果に基づく厳格な事業の検証と更なる改革の徹底が必要でした。

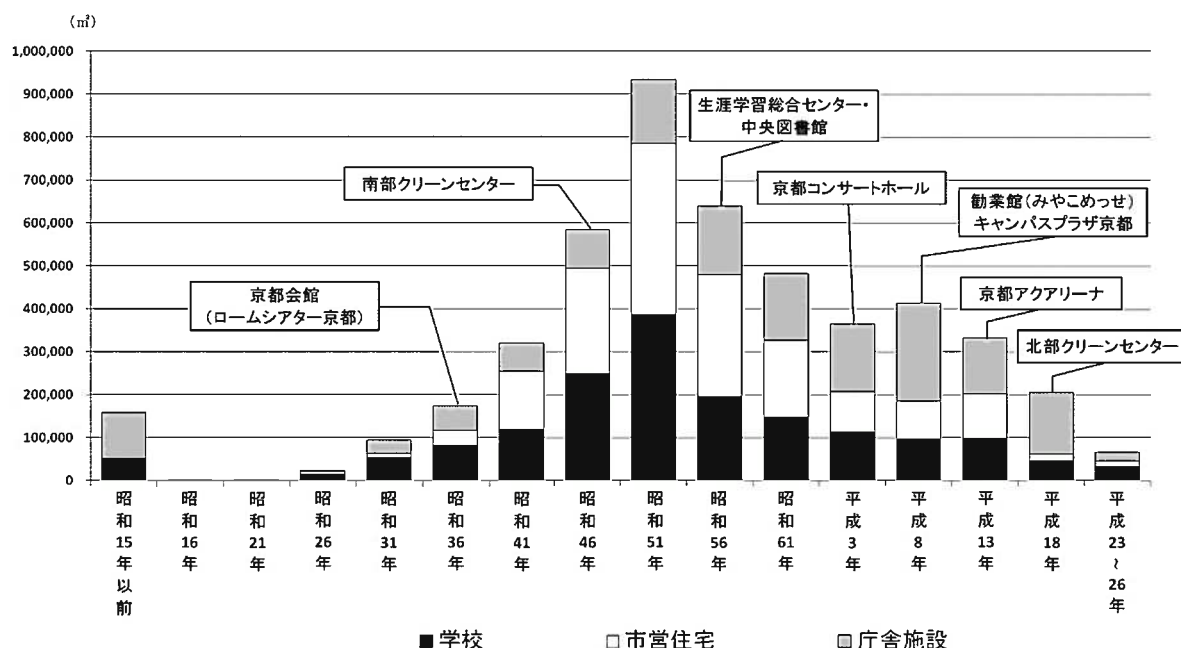
これまでから「公債償還基金を取崩して、財源不足を補てんする厳しい財政状況」という情報は発信してきましたが、「将来世代への負担の先送り（特別の財源対策）によって現行のサービス水準を維持することが、本来あるべき財政運営の姿ではないこと」、「将来世代へ負担を先送りして現状のサービス水準を維持していること」、「本市の収支は実質的に赤字であること」など、市民目線に立った分かりやすい情報発信が十分ではありませんでした。加えて、本市独自の施策は、昭和の時代から長年にわたり継続され、市民生活の一部となっていますが、「これらの施策は決して無償で提供されるものではなく、現在及び将来の市民がその分の税負担を行うことで成り立っていること」、「他都市より施策水準が高く、より多くの税負担が必要であること」について十分に市民の皆様には伝えきれていませんでした。

こうした一つひとつの行政サービスの根底にある市民の皆様の高い税負担に関する共有が不十分であったことが、制度の維持や見直しに関する市民的な議論につながらなかった要因と考えられます。今後は、行政サービスに要する市民1人当たりの税負担、公の施設における施設の管理運営コストなど、行政コスト（税負担）の見える化を更に進め、市民の皆様の御理解の下、施策の要否、見直しの議論を、進めていく必要があります。

(5) 今後、公共施設の老朽化に伴う施設の維持管理・更新経費が増大

本市では、高度経済成長期以降の昭和 40～50 年代にかけて集中的に公共建築物を整備してきました。整備後 50 年近くが経過し、こうした施設の更新時期が今後 10～20 年の間に到来します。このままでは、施設の老朽化が進み、維持管理や修繕に要する費用はもとより、施設の更新費用も増大することが見込まれます。将来にわたって公共サービスを維持・向上させていくため、施設の総量の見直しはもとより、新たな価値の付加、更なる魅力の向上も含めて、公共施設のあり方について、検討していく必要があります。

<公共建築物の築年別内訳>



(6) 新型コロナウイルス感染症が厳しい財政状況に拍車をかける状況

このように、恒常的に財源不足が生じている中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う景気悪化等により、令和3年度予算の財源不足額 236 億円のうち、新型コロナウイルス感染症による影響が 123 億円となるなど、厳しい財政状況に拍車をかけています。

現時点で、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中、一度落ち込んだ税収が元の水準に戻るまでには、相当の時間を要することから、今後も厳しい状況が見込まれます。

コロナ禍で厳しい状況にある市民生活、地域企業等の下支えは、躊躇なく実施し、市民生活のセーフティネットとしての役割を果たしていかなければなりません。同時に、財政構造の改革は待ったなしの状況です。

コロナ禍と危機的な財政状況、この2つの危機を、行政と、京都ならではの市民力・地域力により、乗り越えていく必要があります。

2 今後の財政収支の試算と行財政改革の必要性

(1) 令和3年度から令和7年度までの財政収支の試算

令和2年11月に作成した中期の財政収支の試算は下表のとおりです。毎年500～600億円程度の財源不足が生じ、5年間で合計2,800億円の財源不足が生じる見込みとなっています。

歳入（一般財源）					
（単位：億円）					
項目	R3	R4	R5	R6	R7
市税	2,790	2,850	2,880	2,900	2,960
地方交付税・臨時財政対策債	990	960	950	930	860
地方譲与税、府税交付金その他	540	480	480	470	500
合 計	4,320	4,290	4,310	4,300	4,320

歳出（一般財源）					
（単位：億円）					
項目	R3	R4	R5	R6	R7
人件費	1,510	1,520	1,510	1,520	1,510
退職手当以外（給料、期末勤勉手当、共済費など）	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390
退職手当	120	130	120	130	120
扶助費	730	750	760	780	790
生活保護	190	200	210	210	210
障害者総合支援	170	180	180	190	200
保育所等運営費	160	160	160	170	170
児童手当	30	30	30	30	30
子ども医療費、老人医療費など	180	180	180	180	180
公債費	910	870	870	870	850
投資的経費	180	220	190	200	200
他会計繰出金等	750	750	720	710	750
国民健康保険事業	110	110	110	110	110
介護保険事業	230	230	240	240	240
後期高齢者医療（保険基盤安定繰出金等）	10	10	20	20	20
公共下水道事業	220	220	220	220	220
高速鉄道事業（地下鉄）	30	30	30	30	50
自動車運送事業（バス）	10	10	10	0	0
土地取得	30	30	0	0	10
その他	740	760	790	800	830
後期高齢広域連合負担金（療養給付費）	170	170	180	180	190
選挙費	0	0	10	0	0
新規・充実事業	20	30	50	60	80
災害対応等の臨時経費	30	30	30	30	30
施設運営費、内部管理経費等	530	530	530	530	530
歳出所要一般財源合計	4,820	4,870	4,840	4,880	4,930

※各項目ごとに、10億円単位としている。

※各項目の内訳についても、10億円単位としており、項目ごとの合計が一致しない箇所がある。

財源不足額 （歳入－歳出）	△ 500	△ 580	△ 530	△ 580	△ 610
------------------	-------	-------	-------	-------	-------

R3～R7の5年間の累計で△2,800億円

(参考) 令和3年度から令和7年度までの財政収支の試算

京プラン実施計画第2ステージ(H28～R2)においても同様に収支試算を作成し、行財政改革に取り組んできましたが、試算で見込んでいなかった収支悪化の要因に対して、更なる歳入・歳出の改革を行うには至らず、特別の財源対策から脱却することができませんでした。

【試算で見込んでいなかった主な収支悪化の要因】

- ・地方交付税等の削減
- ・相次ぐ災害の発生による多額の復旧・支援経費

こうしたことを踏まえ、今回作成した収支試算では、一般財源収入の見込において、地方交付税等のこれまでの削減傾向を踏まえて慎重に見込むとともに、新規・充実事業等に要する経費や災害復旧にかかる費用も含めて想定される歳出増加要素を可能な限り見込んで試算を行いました。このうち、主な項目の具体的な考え方は、以下のとおりです。

【歳入】

① 市税、府税交付金

市民税及び府税交付金について、リーマンショック後の名目経済成長率等を基に見込む。
固定資産税、都市計画税について、評価替えに伴う影響等を基に見込む。

② 地方交付税・臨時財政対策債

基準財政収入額について、市税、府税交付金等の増減と連動。

基準財政需要額について、社会福祉関連経費の増加実績(+11億円/年)や、減少が続いている項目(包括算定経費等)の減少(△19億円/年)を反映するとともに、本市が発行した市債に対する交付税措置の増減を個別に見込む。

【歳出】

① 人件費

退職手当について、年度毎の定年退職予定数を基に見込む。

退職手当以外について、人事委員会勧告による給与改定は考慮せず同額で推移と見込む。

※現在国会で議論されている地方公務員法の改正(定年延長)に伴う影響は加味しない。

② 扶助費

生活保護について、リーマンショック後の各年度の伸び率を基に見込む。

障害者総合支援について、近年の増加状況、サービス報酬単価の改定状況を踏まえて見込む。

保育所等運営費について、保育所の新規開設・定員増や、障害児通所施設の利用者増等に伴う給付の伸びを基に見込む。

③ 公債費(市債の返済に係る費用)

過去に発行した市債について、返済計画を基に見込む。

今後新たに発行する市債について、元金は30年での返済(原則5年据置き、25年で返済、臨時財政対策債のみ3年据置き、27年で返済)とし、利子については、金利上昇の可能性を加味して利率を0.5%で見込む。

④ 投資的経費

令和3年度から5年度について、クリーンセンターの大規模改修や、市庁舎整備、京都市立芸術大学移転整備等の増減を反映し、令和6年度以降は、公共施設等の老朽化対策にかかる費用が増大することを加味し、200億円規模で推移すると見込む。

⑤ 他会計繰出金等

介護保険事業、後期高齢者医療について、高齢者人口の増加を踏まえ、過去の伸び率を基に見込む。

公営企業（公共下水道，地下鉄，市バス）について，雨水処理に係る費用や，企業債の返済にかかる一般会計負担について，各公営企業の経営プラン等を見込む。

土地取得について，特別会計が土地開発公社から土地を購入した際に発行した市債の公債費を，返済計画を見込む。

⑥ その他

後期高齢者広域連合負担金について，後期高齢者の将来推計人口を見込む。

施設運営費，内部管理経費等は，年間 530 億円を見込む。

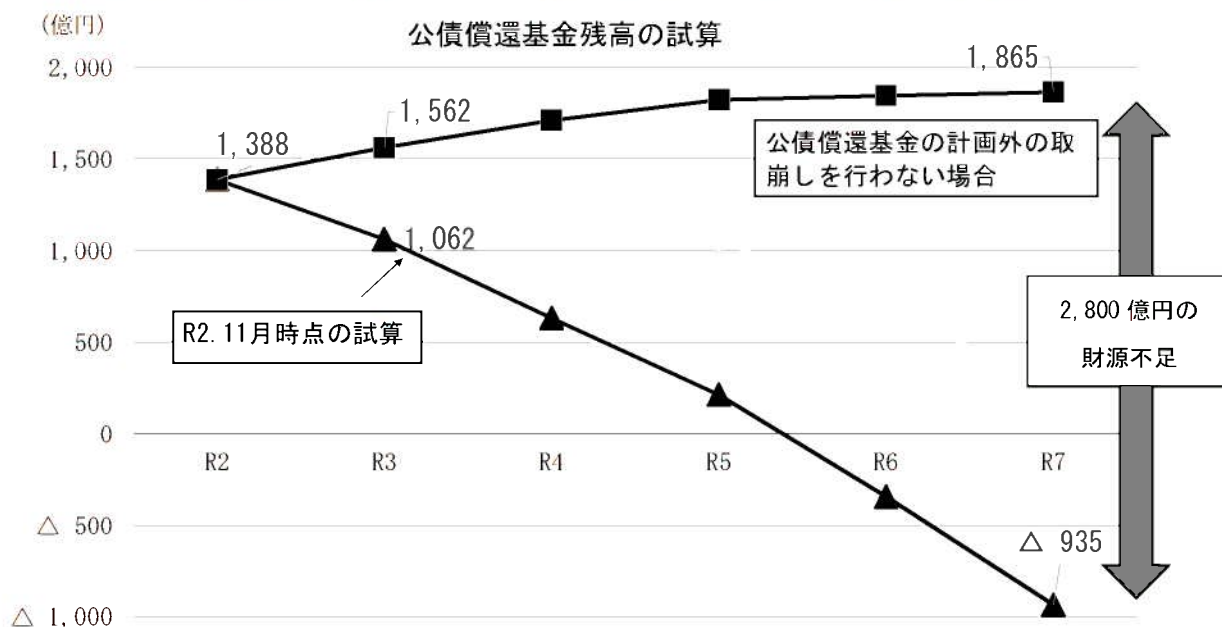
成長戦略の推進や新たな社会課題等に対応する新規充実事業に要する経費は毎年度 15 億円/年を見込む。

災害復旧費用として（各年度 25 億円/年）を見込む。

（２）このままでは公債償還基金が枯渇し，急激かつ大幅に市民サービスが低下するため，行財政改革が必須

これまでから行財政改革の取組により財源捻出に努めたものの，公債償還基金の計画外の取崩し等により財源不足を賄わざるを得なくなっており，これは，将来世代への負担の先送りとなる禁じ手というべきものです。すでに公債償還基金を計画外に 823 億円も取り崩しており，仮に，これを行わなければ，既に財政再生団体[※]に陥るほどの状況です。

また，今後も多額の財源不足が生じる見込みであり，それを賄うために公債償還基金を計画外に取崩せば，公債償還基金が枯渇してしまいます。



公債償還基金が枯渇すれば，毎年の収支不足を補てんする手立てが失われるため，毎年の決算で数百億円の赤字が発生・累積。「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により，本市が「財政再生団体」となり，財政運営に国の強い関与を受けることになります。

そうなれば，本市独自施策の実施が困難となり，例えば，保育料は約 4 割値上げ（入所児童 1 人（0～2 歳児）当たり平均保育料，約 23,000 円が 32,000 円），

国民健康保険料は約3割値上げ（被保険者1人当たり平均保険料97,000円が124,000円）、敬老乗車証の廃止、本市独自の保育士の処遇改善・加配の廃止など、急激かつ大幅な市民サービスの低下が避けられません。

このほか、平成18年度に財政再生団体に陥った夕張市では、市民税や固定資産税、軽自動車税の超過課税などの税率引上げ、施設使用料の大幅な値上げ、各種補助金の大幅カットなどが行われました。都市の規模、都市特性は異なりますが、仮に同様の事態が発生すれば、本市において、まちの活気は失われ、経済は停滞します。こうした事態は何としても避けなければなりません。

また、「京都市持続可能な行財政審議会」の答申においても「市債発行額の抑制も他都市に比べて十分とは言えない」「厳しい財政運営を進めてこなかったことが現在の危機的な財政状況を招いている」と厳しい指摘をいただいているところであり、財政運営の明確な目標を設定し、歳入歳出両面にわたる行財政改革を全庁あげて実行していく必要があります。

同時に、国に対して地方交付税の拡充をはじめとした地方税財政制度の充実等を要望するとともに、京都の強みを活かした成長戦略の推進による一般財源収入の増加を目指します。

※ 財政再生団体：財政の健全化の度合いを示す指標が国の基準以上に悪化した場合、国に財政再生計画を提出し、場合によっては予算の変更等の勧告を受けるなど、国の関与のもとで厳しい財政再生に取り組むことになり、本市独自事業や国基準への上乗せ事業などは休廃止せざるをえません。

Ⅲ 持続可能な行財政への道筋

本章では、目指すべき持続可能な行財政への道筋と、その実現に向けた財政運営の目標を示しています。

1 今後の財政運営の考え方

(1) 健全な財政運営

自治体の財政は、「最少の経費で最大の効果」(地方自治法第2条第14項)が得られるよう効率的な運営に努めることを大前提として、市民が受けるサービスの水準(歳出に必要な一般財源)と市民負担の水準(市税などの一般財源収入)を均衡させることが原則です。

一方、現在の本市財政は、収支が均衡しておらず、特別の財源対策(公債償還基金の計画外の取崩し、行政改革推進債・調整債の発行)を講じざるを得ない状況であり健全な財政運営ではないことから、持続可能性を確保するため、早期の抜本的な改革が必要です。

このため、特別の財源対策から脱却し、収支均衡の安定した財政構造を確立することを目指します。その上で、これまでの公債償還基金の計画外の取崩額を積み戻し、将来世代への負担の先送りを完全に解消することを目指します。

(2) 特別の財源対策からの段階的な脱却

財政収支試算(13ページ)によると、本計画期間中(令和3～7年度)は、市税、地方交付税などの一般財源収入の増加を見込めない中、社会福祉関連経費(扶助費や介護保険・後期高齢者医療・国民健康保険の公費負担)が増加する見込みとなっています。歳入増加・歳出削減の取組効果額を反映させない場合、収支不足額が毎年度500～600億円まで拡大します。

5年間の収支不足額の累計は2,800億円となり、歳出削減により収支を改善させる場合、7ページに掲載した国基準(地方交付税措置)を上回る事業と本市独自事業の主なもの(令和2年度予算427億円)を令和3年度から全廃しても約700億円不足します。

このため、歳入・歳出改革を推進し、合わせて国に対して、地方交付税等の必要額の確保などの地方税財政制度等の改革を強く求めることにより、今後10年以内のできるだけ早期に一般財源収入の増加を図り、まずは特別の財源対策のうち公債償還基金の計画外の取崩しについて、令和15年度までに脱却し、基金の枯渇を回避します。

(3) 公債償還基金の計画外の取崩しからの脱却への道筋

令和15年度までの早期に脱却するため、まずは、歳出上限(19ページ参照)を設定し、歳出改革、受益者負担の適正化等により、取崩必要額を令和7年度に160億円以下とします。そのうえで、一般財源収入の増加160億円を目指し、新型コロナウイルス感染症の収束や我が国全体の経済の先行きは不透明ではあるものの、今後10年以内のできる限り早期に、都市の成長戦略や資産の更なる有効活用等により、

令和元年度予算の水準、約 4,430 億円まで回復させることによる 70 億円の増加（令和 7 年度見込 4,360 億円）に加え、さらに 100 億円の増加を目指します。

こうした一般財源収入の増加により 160 億円の財源を確保するとともに、令和 8 年度以降、増加を続ける社会福祉関連経費について、経費の抑制と安定財源の確保を図り、公債償還基金の計画外の取崩しを行わない財政運営を実現・維持します。

2 上記の考え方に基づく取組

（１）必達目標の設定

① 公債償還基金残高の必達目標

本計画期間中（令和 3～7 年度）に見込まれる巨額の収支不足に対して、人件費の削減、市独自の福祉・子育て支援や補助金の見直し、投資的経費の抑制、施設の廃止、使用料・手数料の改定など、歳入歳出の両面から考えられる財源捻出策すべてを、全庁を挙げて取り組みます。

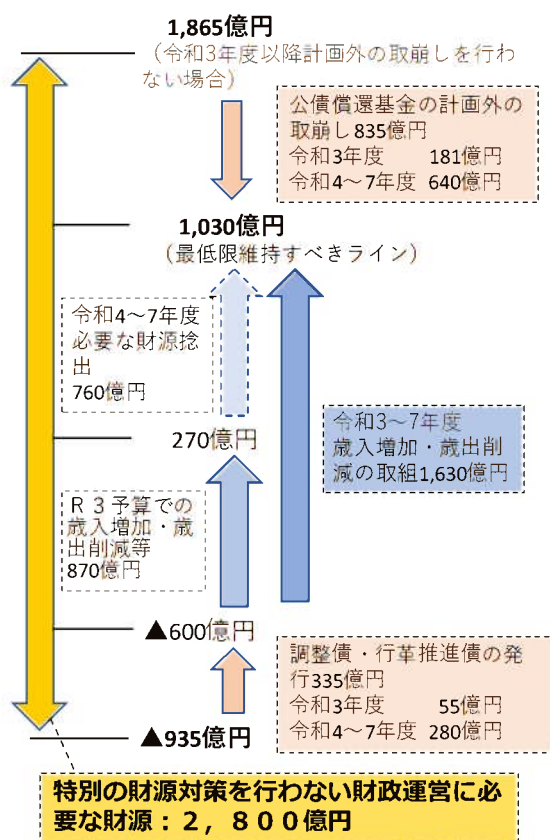
一般財源収入の増加に向けた取組は直ちに着手しますが、他の自治体における先進的な事例を見ても、成長戦略の効果発現には一定の期間を要することから、累増する社会福祉関連経費に必要な財源を確保し、市民生活を守るため、一定額の特別の財源対策を講じざるを得ません。

このため、本計画期間中は、市民生活を守りつつ、枯渇リスクを回避するため、令和 7 年度の公債償還基金の残高を 1,000 億円*以上確保することを財政運営の「必達目標」として設定します。

※ 令和 15 年度に満期一括償還の 1 年以上の残高を維持すると設定し、そこから逆算した場合の令和 7 年度の残高が 1,030 億円となる。

令和 3 年度以降、行政改革推進債・調整債を発行する前提で、歳入増加・歳出削減の取組効果を反映させなかった場合の残高は△600 億円であり、これを 1,030 億円にするためには 1,630 億円の財源捻出が必要。これは、7 ページに掲載した国基準（地方交付税措置）を上回る事業と本市独自事業の主なもの（令和 2 年度予算 427 億円）の 4 分の 3 を削減する規模の取組となる。

令和 3 年度予算での歳入増加・歳出削減により、令和 7 年度までの累計で 870 億円の財源を捻出したため、令和 4～7 年度に 760 億円の財源捻出が必要である。



② 増加する社会福祉関連経費（４年で 100 億円）を確保しつつ、必達目標を確実に達成するための歳出上限の設定

一般財源収入に伸びが見込めない一方、社会福祉関連経費は今後４年間で約 100 億円増加し、収支不足が更に悪化しかねない中で、公債償還基金残高の必達目標を確実に達成するため、令和４～７年度の各年度の予算編成において、歳出上限（各年度の歳出に必要な一般財源の上限）を項目ごとに設定し、令和７年度予算における収支不足を計画策定前の試算（13 ページ参照）の 610 億円から令和３年度並みの 230 億円程度（公債償還基金の取崩しは 160 億円程度）まで圧縮します。

ア 経常的な経費

「経常的な経費」とは、社会福祉関連経費（扶助費や介護保険・後期高齢者医療・国民健康保険の公費負担）、人件費のほか、施設運営費、福祉事業費、補助金、教育、中小企業支援、ごみ処理、文化・スポーツをはじめとする各種事業費（以下「消費的経費等」という。）といった、日々の市民サービスにかかる経費です。

この経常的な経費について、社会福祉関連経費の増加に要する財源をそれ以外の経費（人件費、消費的経費等）の削減により確保し、総額の上限を令和３年度予算並みの 3,260 億円程度とします。

人件費については、令和３～７年度の５年間で新たに 550 人の職員数削減（時間外勤務の縮減、給与減額も含めた財源捻出額 215 億円）を行います。

消費的経費等については、令和３年度予算の 567 億円から令和７年度予算 490 億円へと 77 億円（14％）削減します。また、福祉、子育て支援等の持続可能性確保のための見直しにより、社会福祉関連経費の増加そのものの抑制に取り組みます。

イ 投資的経費、公債費、公営企業等への繰出金

臨時財政対策債の返済の増加や、地方交付税措置のない地下鉄経営健全化出資債、退職手当債、行政改革推進債の返済が 100 億円強の水準で続くことから、公債費は高止まりを続ける見込みです。

こうした中、毎年収支不足額を最大限圧縮するため、投資的経費について、公共施設等の老朽化対策にかかる費用の増大等により 200 億円規模で推移することが見込まれる中、事業の精査を徹底することにより、直近５年間（平成 28～令和 2 年度）の平均である年 170 億円に抑制するとともに、公共下水道事業への出資金を休止（令和３～７年度の財源捻出額 98 億円）し、投資的経費・公債費・公営企業等への繰出金の合計の上限を令和３年度予算並みの 1,350 億円程度とします。

③ 収支の変動に応じた財源捻出額の見直し

上記②の取組により、令和４～７年度に 760 億円以上の財源を捻出し、公債償還基金の残高 1,000 億円以上確保の必達目標を達成します。

この財源捻出額については、京プラン実施計画期間中（平成 24～令和 2 年度）の財政運営の課題（4～12 ページ参照）を踏まえ、設定の前提となる財政収支試算から収支が悪化した場合は上積みし、公債償還基金の残高の必達目標を確実に達成します。

また、収支が改善した場合であっても、財源捻出額を引き下げず、歳入・歳出改革を緩めることなく進め、公債償還基金の計画外の取崩しからの脱却時期の前倒しを図り、残高の更なる上積みを行います。

＜歳出上限等を反映させた毎年の収支の目安＞

令和3年度予算編成前の財政収支試算（令和2年11月時点）に次の要素を反映させて作成

- ① 令和3年度予算での歳入増加・歳出削減
- ② 令和4～7年度に歳出上限枠（消費・投資）を設定，定数削減，下水道事業への出資金休止

これにより，令和4～7年度に760億円以上の財源を捻出

（R1～3は予算額 R4～7は目安額。単位：億円）

項 目	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	備 考
歳入 （一般財源収入）	4,431	4,349	4,359	4,370	4,380	4,360	4,360	（※1）
歳出（一般財源） ア+イ+ウ+エ	4,560	4,543	4,595	4,600	4,610	4,590	4,590	
ア 経常的な経費	3,259	3,251	3,260	3,270	3,260	3,270	3,250	歳出上限
社会福祉関連経費 （※2）	1,173	1,177	1,214	1,250	1,270	1,290	1,310	R3→R7 +約100億円
人件費	1,524	1,509	1,479	1,480	1,460	1,470	1,450	職員数削減 R3→R7△550人
消費的経費等 （※3）	562	565	567	540	530	510	490	R3→R7 △77億円 △14%
イ 投資的経費，公債 費，公営企業等へ の繰出金	1,321	1,312	1,352	1,360	1,350	1,340	1,350	歳出上限
投資的経費	187	154	127	170	170	170	170	年平均170億円に抑制
公債費	846	844	910	860	870	870	850	
公営企業等への繰出金等 （※4）	288	314	315	330	310	300	330	下水道事業への出資金休止（R3～ R7△98億円）
ウ 災害等の現時点 で額不明の歳出	0	0	0	10	10	10	10	不測の事態に備えて10億円を見込む
エ 資産の有効活用	20	20	17	40	10	30	20	R4～R7で100億円
歳入－歳出 （収支不足額）	△128	△193	△236	△230	△230	△230	△230	

合計1,156億円

試算の収支不足2,800億円に対して1,644億円（R4～R7で774億円）以上の財源を捻出し，
収支不足をR3～R7で1,156億円以下に圧縮→これに対して特別の財源対策を実施

項 目	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
特別の財源対策	128	193	236	230	230	230	230	これ以下にする ことでR7公債償 還基金残高 1,044億円以 上を確保
行政改革推進債の発行	63	51	32	50	50	50	50	
調整債の発行	0	23	23	20	20	20	20	
公債償還基金の計画外の取 崩し	65	119	181	160	160	160	160	

※1 市税等はリーマンショック後の名目経済成長率等を基に見込み地方交付税等は市税等の増減に連動させる

※2 扶助費＋介護保険・後期高齢者医療・国民健康保険の公費負担

※3 施設運営費，福祉事業費，補助金，教育，中小企業支援，ごみ処理，文化・スポーツをはじめとする各種事業費

※4 水道・下水道・市バス・地下鉄・第一市場・第二市場・土地取得・積立金

（２）必達目標を上回る財源確保

17 ページに記載したとおり、自治体の財政は、市民が受けるサービスの水準（歳出に必要な一般財源）と市民負担の水準（市税などの一般財源収入）を均衡させることが原則です。

本計画期間中の収支の目安（21 ページ）で示した、令和 7 年度予算における収支不足額 230 億円については、本来、サービス水準の引下げ（歳出に必要な一般財源の削減）、負担水準の引上げ（一般財源収入の増加）により解消させるべきものです。

このため、毎年度の予算編成に当たっては特別の財源対策を所与のものとはせず、次の取組により、必達目標を上回る財源確保をめざします。

① 都市の成長戦略の効果の早期発現による市税収入の増加や、更なる資産の有効活用、ふるさと納税などの税外収入の増加

② 市民サービスの水準と市民負担の水準の均衡

230 億円の収支不足額を、すべてサービス水準の引下げで対応する場合、大幅な見直しが必要となり、市民生活に極めて大きな影響が生じます。（23 ページ表 1）

負担水準の引上げで対応する場合は、税率引上げによる大幅な負担増（例えば、いくつかの都市で実施している固定資産税の 0.05% の税率引上げで 40 億円、法人市民税の 0.2% の引上げで 5 億円）に加えて、新たに 100 億円規模の大規模な新税（宿泊税の令和元年度決算は 42 億円、令和 3 年度予算は 16 億円）が必要となり、これでも 230 億円には届かない計算になります。（23 ページ表 2）

市民サービスの水準と市民負担の水準の均衡を図るため、どちらか一方に偏ることなく、更なる歳出の見直しと、成長戦略の推進、地方税財政制度の拡充等の要望による一般財源収入の増加に取り組むとともに、サービス水準と負担の水準についての市民の皆様の御理解に努め、課税自主権の活用についても具体的に検討を進めていきます。

（３）将来の公債費の低減

本計画期間中は、公債償還基金の枯渇リスクに直面する状況において、基金残高の確保を最優先に、市債も含めたあらゆる財源を確保しなければなりません。

一方で、公債償還基金の計画外の取崩しから脱却し、その状態を維持し続けるためには、歳出削減と一般財源収入の増加に加えて、現在高止まりを続ける公債費を将来低減させることが必要であり、市債残高を的確にコントロールしなければなりません。

このため、令和 4 ～ 7 年度の予算編成において、投資的経費の市債の発行額の上限をこの 5 年間（平成 28 ～ 令和 2 年度）の平均から 14% 抑制した年平均 380 億円（調整債を含めると 400 億円）とすることにより、令和 7 年度末の臨時財政対策債を除いた実質市債残高を令和 3 年度末（見込）の 8,722 億円以下に抑制します。

なお、令和 8 年度以降も投資的経費の市債発行額を年 380 億円（調整債を含めると 400 億円）で継続した場合、公債費は令和 11 年度にピークを迎え、それ以降、減少傾向となる見込みです。

<参考> 特別の財源対策を行わない場合の見直しの規模

特別の財源対策を行わない場合は、機械的な試算で、例えば、下記のような規模の見直しが必要となります。

※ 7 ページの国基準（地方交付税措置）を上回る事業、本市独自の事業の主なものから額の大きなものを抜粋

表 1 歳出削減で対応する場合

項 目		一般 財源 (億円)	説 明
事業の 廃止	保育士の処遇改善等の保育所等への助成、市独自の保育士の加配	60	1箇園当たり平均24百万円の補助金等
	敬老乗車証制度	52	利用者数15万人
	市独自の保育料の軽減	16	入所児童1人（0～2歳児）当たり平均保育料を約32,000円/月から約23,000円/月に軽減するための経費
国基準（地方交付税措置）を上回る部分の削減を	下水道事業への繰出金	85	これまでの浸水対策など公費で負担すべき雨水処理に要する経費
	国民健康保険事業への繰出金	52	被保険者数29.4万人（保険料減免対象者含む）の保険料を軽減するための経費
	予防接種費	18	定期予防接種に係る自己負担額を軽減するための経費
事業の廃止・削減の計		(283)	→230億円はこの8割の規模

表 2 税負担の増で対応する場合

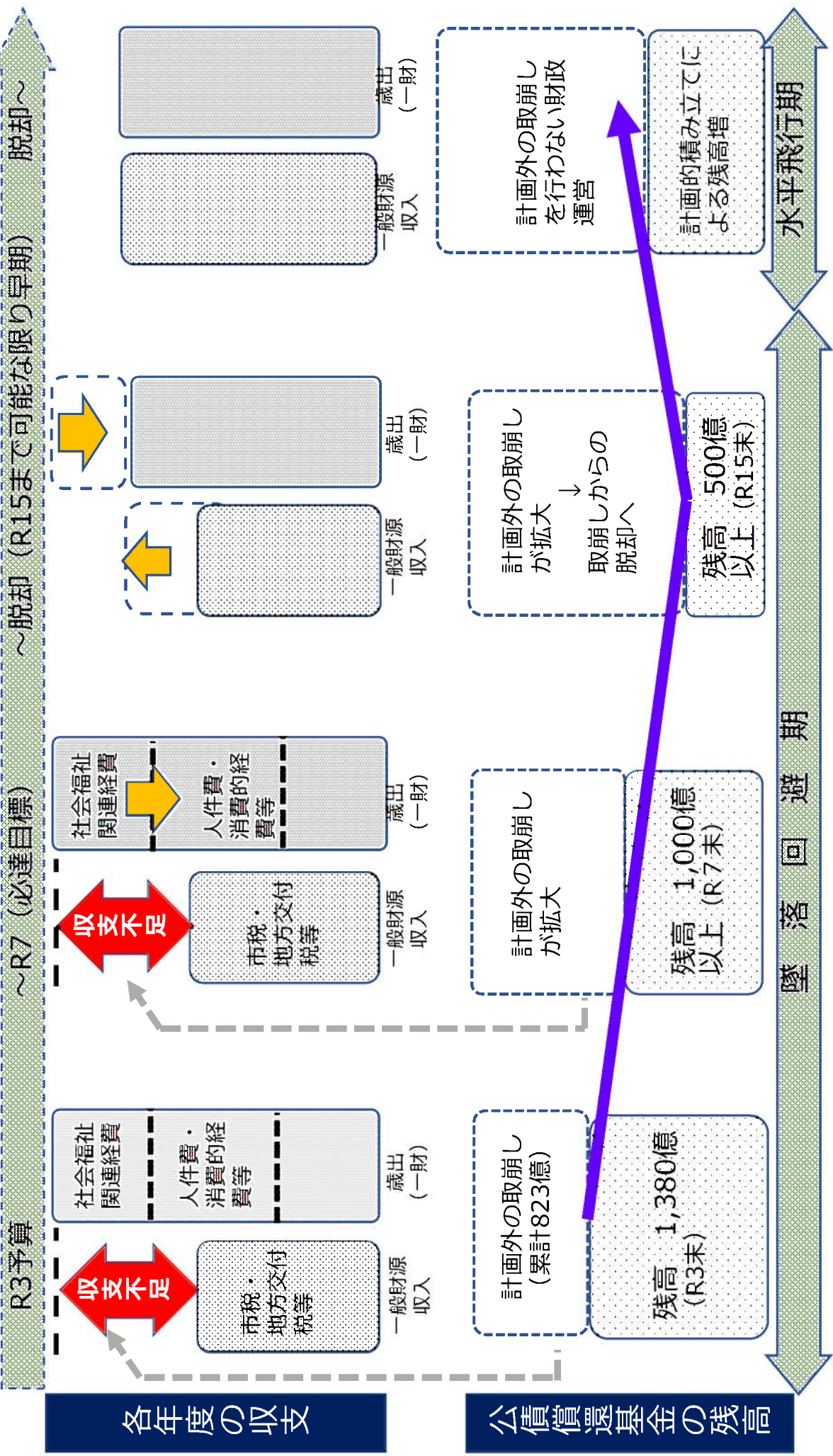
項 目		一般 財源 (億円)	説 明
税負担の増	固定資産税の0.05%税率引上げ（1.4%→1.45%）	40	納税義務者延べ84万人が平均4,400円/年負担増
	法人市民税（法人税割）の0.2%税率引上げ（8.2%→8.4%）	5	超過課税対象法人3,900社が平均11.5万円/年負担増
	大規模な新税の導入	185	宿泊税の令和元年度決算42億円の約4.5倍の規模
税負担の増の計		230	

今後の財政運営
のイメージ図

- 社会福祉関連経費の増加を人件費、消費的経費等の縮減で吸収し、歳出総額をR3並みに圧縮
- 各年度の収支不足額をR3並みに圧縮
- R7末に基金残高1,000億以上を確保

- 歳出削減を継続，成長戦略の推進の効果発現による歳入増加
- 収支不足の解消により公債償還基金の計画外取崩しからの脱却

- 市民が受けるサービス水準と市民負担の水準が均衡
- 公債償還基金の計画的積み立てによる残高の増加
- 引き続き，行革債，調整債からの脱却を目指す



Ⅳ 行財政改革の取組

少子高齢化の進展に伴い、今後も、社会福祉関連経費は増加する一方で、一般財源収入の大幅な増加を見込むことは難しい状況です。

厳しい財政状況にあっても、これまで守り続けてきた福祉、教育、子育て支援、安心、安全などの施策の理念を守るとともに、市内の中小企業を下支えし、雇用維持・収入確保を図る必要があります。また、健康で文化的な最低限度の生活を保障するにとどまらず、未来への希望を持つ方を支え、再チャレンジを支援するという市民生活のセーフティネットとしての役割を確実に果たしていかなければなりません。

従来の延長にない、徹底した行財政改革と都市の成長戦略を着実に推進、歳入歳出両面からの改革により、財源を捻出し、公的支援がより求められる施策に財源を再配分します。

本章では、令和3年1月に公表した「今後の行財政改革の視点及び主な改革事項」に掲げた視点に沿い、計画期間中に取り組む主だった改革を例示して記載。歳出に必要な一般財源を、Ⅲ章で示した上限以下とし、令和7年度の公債償還基金残高を1,000億円以上確保（必達目標）するための、事業の見直しや受益者負担の見直し、人件費や投資的経費の抑制など、早期に財政効果が発現する改革を中心に記載しています。

記載項目の実現はもとより、行政の意思決定手続きの効率化、簡素化、迅速化をはじめ、細かな事務改善に至るまで徹底して改革を進めるとともに、社会経済情勢や今後の財政状況の変化に応じて、毎年度、新たな改革に着手、あるいは、深掘りを行うなど、聖域なく不断の見直しを行い、その財政効果等は、各年度の予算に反映します。

改革を進めるうえでは、市民しんぶん等を活用し、本市の厳しい財政状況を分かりやすくお伝えするとともに、行政コストの見える化を更に進め、サービス水準と市民負担のバランスや改革の必要性を市民の皆様とも共有し、御理解を得ながら、不退転の決意で、未来のために改革を進めます。

行財政改革 1 事業見直しや受益者負担の適正化等

少子高齢化の進展や今般の新型コロナウイルス感染症拡大など、社会経済情勢の変化に応じ、また、多様化する行政課題や市民ニーズの変化に的確に対応するため、既存事業の見直しや手法の変更、受益者負担の適正化、行政事務の効率化等を図ります。

1 あらゆる主体との適切な役割分担、民間活力の最大限の活用

(1) あらゆる主体との積極的な連携による課題解決の推進

本市が抱える課題に対して、民間企業等と連携しその技術やノウハウを活かして解決に取り組む「公民連携・課題解決推進事業」や「自分ごと」「みんなごと」として自発的に取り組む団体や個人を支援する「“みんなごと”のまちづくり推進事業」など、あらゆる主体が積極的に連携して課題の解決を目指す取組を推進します。

(2) 民間活力の活用、民営化の更なる推進

公権力の行使を伴うものや行政専門性の高い相談業務、企画や政策判断を伴う業務など、市職員が直接携わらなければならない業務に担い手を集中させる一方で、民間事業者に多くのノウハウが蓄積されている業務などは積極的に民間活力を活用する必要があります。他都市の先行事例における課題も含めて積極的に研究し、民間活力の導入による業務の効率化と市民サービスの向上につなげます。

① 施設の維持管理など、定型性の高い業務の民間委託の推進

・ ごみ収集運搬業務の更なる民間委託化

ごみ収集運搬業務について、「ごみ収集処理業務の更なる改革策」（平成 26 年 9 月策定）に掲げる委託化率 70%（令和 6 年度）に向け着実に取り組むとともに、委託化率 75%に向け更なる委託化を推進（令和 9 年度）。

・ クリーンセンターにおける焼却プラントの運転監視業務等の段階的な民間委託化

・ 公共土木施設の一元管理に伴う除草や樹木剪定などの民間委託の推進

② 民間で類似サービスが行われているものや、民間のノウハウを活かした高いサービスが確保できる業務における民間活力の導入・民営化の推進

・ 保育所の民間移管

③ 民間の知恵を活用した地域の活性化の推進

・ 道路・公園等の利活用の推進

新たなニーズにこたえる道路利用の検討や産学公民の連携による柔軟な公園運営の推進

・ 崇仁地区における地域活性化の推進

京都駅から至近の高い利便性や令和 5 年度に移転する京都市立芸術大学との連携など、立地を活かした地域活性化の促進

- ・ 啓発活動における民間活力の活用

SNSの活用などによる防火啓発の充実や民間や学生等の演奏団体と連携した消防広報の推進による消防音楽隊・消防カラーガード隊の廃止

- ④ PFI, Park-PFI等, 多様な公民連携手法, 資金調達手法を用いた効果的・効率的な事業推進

- ・ 民間活力を活かした都市基盤整備（東九条地区, 桃陵団地の再整備など）
- ・ ふるさと納税による財源の確保と返礼品の拡充や調達による地域の産業の活性化

- ⑤ 指定管理者や地方独立行政法人を活用したより柔軟で合理的な運営の推進

指定管理者制度の活用拡大や契約更新に合わせた事業見直し等による施設の活性化の検討

- ・ 京北森林公園, 森林文化交流センターの活性化
民間事業者等との連携による施設の活性化や森林資源の有効活用
- ・ 市営住宅のより効率的な管理運営手法の検討
- ・ 京都市立芸術大学等地方独立行政法人への運営費交付金のあり方検討

※ 本市において指定管理者制度を採用していない公の施設（主なもの）

- ・ 文教施設（美術館, 図書館, 動物園, 歴史資料館, 花背山の家, 奥志摩みさきの家, 青少年科学センター, 学校歴史博物館, 久世ふれあいセンターなど）
- ・ 運動施設（宝が池公園少年スポーツ広場, こども体育館）
- ・ その他（市営住宅, 中央卸売市場第一市場, 中央卸売市場第二市場, 中央斎場）

2 補助金の見直し（令和3年度予算額 485件・164億円）

本市では毎年約500件, 150億円～200億円規模の補助金を支出しています。

一度創設された制度は, 長期化・固定化しがちで, 既存の水準維持が目的化するケースが多くあります。合理性や実施効果, 他都市の事例等との比較など様々な視点を基に全庁統一的に総点検を行い, 必要な見直しを実施するとともに, 補助金の更なる効率化を進めます。

（1）補助金の総点検

すべての補助金について, 様々な視点に基づいて総点検を行い, 社会情勢に沿った効果的・効率的な補助金へ見直しを実施します。

＜見直しの視点＞

- ① 長期間継続しており, 社会情勢の変化や国制度の充実等により, 事業の公益性や補助の必要性が低下していないか
- ② 補助金の対象となっている事業において効果が出ているか
- ③ 国等の制度に対して, 他都市以上に補助の上乗せを行っていないか
- ④ 高い補助率のまま継続されていないか
- ⑤ 見直しを実施した場合の市民生活への影響はどの程度か
- ⑥ 本市の危機的な財政状況の中でもなお, 現行の補助を継続しなければならないかなど

（２）補助金の効率化に向けたガイドラインの作成

補助金の基本的なあり方や、期限の設定、補助率の上限設定などを定めたガイドラインを作成し、これまで以上に補助金の効率化を推進

【令和３年度予算編成における見直しの主な視点】

- 社会情勢の変化や今日的意義を踏まえつつ、政策目的の達成状況、効果の再検証等を踏まえた見直し
 - ・ 私立高等学校教育奨励補助金（各学校法人補助）の休止（私立高等学校の所管は府であり、府において補助は継続）
- 国制度がない中、本市が独自に充実してきた福祉・子育て支援等の補助にかかる、国制度充実や民間施設での実施状況等を踏まえた見直し
 - ・ 被災者住宅再建等支援制度の独自適用の廃止

３ イベントの見直し（令和３年度予算 11 億円）

今般の新型コロナウイルス感染症を契機に、令和３年度予算は一旦、本市主催のイベントを全て休止・公費負担ゼロ、共催・実行委員会主催のイベントも、公費負担の軽減を図りました※。令和４年度に向けて、更に共催・実行委員会主催のイベントも含め、総点検を実施します。地域活動や地域の活性化に積極的に参加する地域団体やＮＰＯ等が増えるとともに、ＩＣＴの普及により情報発信や啓発のあり方も大きく変わりつつある状況を踏まえ、①目的達成の手段として適切か、効果があげられているか、②地域や民間等主導にできないか、③職員の人的関与等を含め費用対効果が適切かといった観点で点検、イベント数を大幅に見直します。

同時に、イベントを削減することで生み出される人員を、新型コロナ対策や災害対応といった、市民のいのちと暮らしを守る事業に重点的に配置します。

※ 令和３年度予算編成における見直しにより一般財源約４億円を捻出

４ 使用料・手数料など受益者負担の適正化

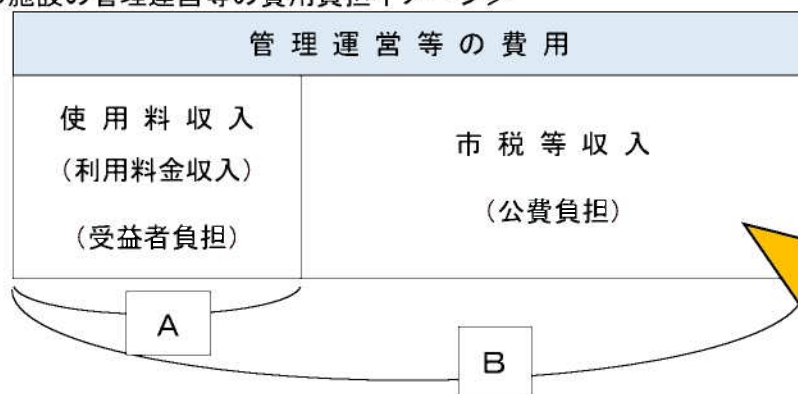
（令和３年度予算 使用料 157 億円・手数料 57 億円）

（１）公の施設使用料の総点検

公の施設の管理運営等の費用は、次の図のように、利用者からの使用料・利用料金収入（受益者負担）と税負担（公費負担）により賄われています。施設類型ごとに公費負担と受益者負担のあるべき割合を定め、受益者負担の適正化を図ります。

なお、受益者負担の適正化を図る上で、まずは受益者負担の現状の「見える化」を徹底したうえで、施設管理者において維持管理コストの見直し、稼働率を上げる取組を徹底して実施することを基本とし、それでもなお、あるべき受益者負担割合との間に乖離がある場合には、使用料等の改定を検討します。

＜公の施設の管理運営等の費用負担イメージ＞



公費負担が大きくなれば、施設利用者の負担（受益者負担）は少なくなります。施設を利用する方としない方との負担の公平性をとる必要があります。

※ 受益者負担割合 …… 使用料収入 A ÷ 管理運営等の費用 B

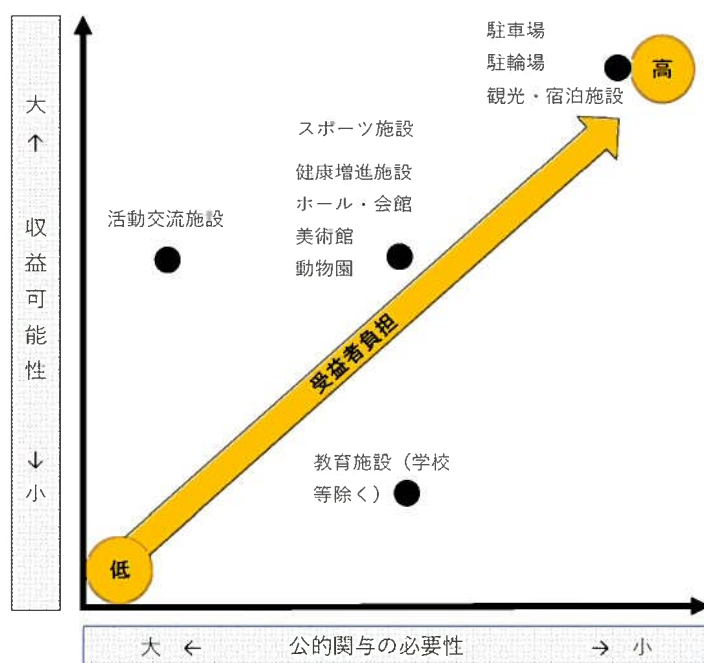
① コストの見える化と基準を設けた総点検の実施

まずは、利用者一人当たりの公費負担等を市民の皆様に分かりやすくお示します。その上で、施設の公的関与の必要性や収益可能性等による区分と、他都市の状況も参考に、目安とする受益者負担割合の設定を行い、使用料の見直しを実施。また、現在無料としている施設についても、貸館機能など民間に類似する機能がある施設の有料化など、近隣類似施設の料金設定の視点からの点検を実施。

【令和3年度実施の使用料適正化の事例】

- ・ 道路占用料

（参考：施設類型の例）



② 子育て支援施設の利用者負担の見直し（31 ページ参照）

（2）手数料の総点検

行政サービスを特定の方に提供するために必要な費用である手数料は、サービスを受ける方と受けない方の負担の公平性の観点から、受益者負担割合を原則

100%とし、各手数料について、適正なものとなっているか点検し、適正化を図ります。

【令和3年度実施の手数料適正化の事例】

- ・ 放置自転車等の撤去保管料の適正化
- ・ 開発行為許可申請手数料の適正化

(3) 減免制度の見直し

使用料、手数料等の減免は、補助金支出と実質的には同様の効果が生じること
を踏まえ、減免制度についても、本市の財政状況等を踏まえ、見直しを進めます。

① 公有財産の目的外使用料等における減免の見直し

公有財産の使用に伴う事業の収益や使用者の資産状況に着目。使用者の負担
能力に応じた一定の基準に基づき減免額を算定のうえ、徴収する使用料等を決
定する仕組みとします。

② 市営住宅家賃減免制度の見直し

入居世帯間の公平性や民間賃貸住宅入居者との均衡、他都市の水準を考慮し、
入居世帯ごとの困窮実態をよりの確に反映した減免制度とするため、入居者の
急激な負担増には配慮しつつ、収入の判定方法並びに減免率及び最低負担額を
見直します。

5 国や他都市の水準を上回って実施している施策等の見直し

本市では社会福祉分野を中心とした国基準を上回る独自の施策について、昭和の
時代から継続し、サービス水準を維持してまいりましたが、その結果として、収支
バランスの不均衡の要因となっています。将来世代への負担の先送りを回避し、守
るべき理念は維持しつつ、持続可能性を確立するため、必要な制度の見直しを実施
します。

① 国制度の充実や他都市の状況等を踏まえた制度の見直し

・ 保育園等に対する人件費をはじめとした本市独自の補助金の見直し

これまで民間保育所等の保育水準の充実に大きく貢献してきた、本市独自の
「京都市民間保育園等職員の給与等運用事業補助金」等について、効果検証の
ための調査を行い、調査結果及び分析を踏まえて、補助金のあり方を検討しま
す。

その上で、この間、国制度において処遇改善の充実が図られてきたことや、
これまでの補助金の効果分析を踏まえ、必要な見直しを行います。

- ・ 民間保育園等職員の給与等運用事業補助金
対象園数：令和2年度 265 箇所、保育士数：令和2年3月 5.6 千人
- ・ 事業費（保育士の処遇改善等）：令和2年度予算 60 億円（一般財源）

・ 学童う歯対策事業の見直し

他都市では子ども医療制度の中で実施している例はありますが、本市では単
独事業として実施している学童う歯対策について、学童期のう歯治療の重要性
を踏まえつつ、受益と負担のバランスや子ども医療費支給制度との一体化など

に向けて、子ども医療費全体の観点から再点検を実施します。

- ・ 対象児童数：令和2年度 6.5 万人
- ・ 事業費：令和2年度予算 3 億円（一般財源）

② 受益と負担のバランスの観点から利用者負担の公平性を高めるための制度の主な見直し

・ 保育料の改定

これまでから、利用者のニーズや所得水準に応じたきめ細かな対応を行うため、本市独自に保育利用時間や所得階層を国基準以上に細分化し、全体として、国基準から大幅に利用者負担の軽減を図ってきました。サービス水準との均衡や国基準保育料からの乖離状況を踏まえ、受益者負担の適正化等を図るため、利用時間区分を維持しつつ、同時利用2人目の軽減（はぐくみ応援額）を含めて、国基準保育料を基本に改定を行います。ただし、子育て支援の観点や現下のコロナ禍における厳しい経済状況を踏まえ、ひとり親世帯や多子世帯等配慮が必要な世帯に対しては、財源を再配分し、影響の軽減を図ります。軽減の内容及び期間については、今後、検討します。

- ・ 保育所等利用児童数：令和2年度 3.1 万人
（うち0～2歳児 1.4 万人、3～5歳児 1.7 万人は無償化対象）
- ・ 事業費（保育料軽減）：令和2年度予算 16 億円（一般財源）

・ 学童クラブ事業に関する利用料の改定

国の考え方以上の大幅な負担軽減を行っている学童クラブ事業に関する利用料について、現在は利用者の所得に応じた応能負担としていますが、サービスの利用量に応じた応益負担への転換を図ります。そのうえで、ひとり親世帯や多子世帯等配慮が必要な世帯に対しては、財源を再配分し、負担軽減を維持します。

同時に、学童クラブ事業のうち、サービス内容等が異なる地域学童クラブ、放課後ほっと広場の事業形態の整理や、京都市外に居住する児童の利用者負担のあり方についても併せて検討します。

- ・ 学童クラブ登録児童数：令和2年度 1.5 万人
- ・ 事業費（学童クラブ利用料軽減）：令和元年度決算 4 億円（一般財源）

・ 障害児通所支援に係る本市独自の利用者負担軽減の見直し

国制度から大幅に利用者負担を軽減している現行制度について、サービス水準に見合った受益者負担の適正化を図っていく必要があるため、放課後等デイサービスを利用する就学児の利用者負担については、国上限の概ね 1/2 までに抑えるという新京都方式の枠組みを維持したうえで引き上げを行います。一方で、児童発達支援を利用する未就学児については、障害のある児童の支援は早期発見・早期療育が重要であることを踏まえ、財源を再配分し、利用者負担を国上限の概ね 1/6 まで軽減します。

また、児童発達支援センター利用者に対する食費助成について、他施設においても利用者に負担いただいていることから、食材料費相当分を利用者に負担

いただくよう見直しを行います。

- ・ 利用児童数：令和元年度 5.3 千人（うち就学児 2.9 千人，未就学児※2.4 千人）
※0～2 歳児 0.4 千人，3～5 歳児 2 千人は無償化対象
- ・ 事業費（利用者負担軽減）：令和 2 年度予算 1 億円（一般財源）

③ 超高齢社会に合わせた制度の持続可能性を高めるための見直し

・ 敬老乗車証の見直し

広く高齢者の社会参加を支援するこの制度を，将来にわたって持続可能なものとするため，平均寿命の伸びや受益と負担のバランスを踏まえ，交付開始年齢を段階的に 75 歳に引き上げるとともに，交付対象を合計所得金額 700 万円未満の方とし，利用者の負担額の引上げを実施します。

- ・ 事業費 昭和 48 年度（制度発足）3 億円→令和 2 年度 52 億円
→令和 12 年度（推計）57 億円→令和 27 年度（推計）63 億円
- ・ 平均寿命 制度発足時と比較して約 11 歳の伸び
（昭和 48 年 男性 70.7 歳 女性 76.0 歳→平成 30 年 男性 81.3 歳 女性 87.3 歳）
- ・ 利用者数 昭和 48 年 7 万人→令和元年 15.3 万人
- ・ 敬老乗車証利用者 1 人当たりが受けている公費支援 33,700 円
（個人市民税納税者 1 人当たり 8,200 円の負担に相当）
- ・ 令和元年利用者 15 万 3 千人の 64%，9 万 7 千人の方に年 3,000 円，月 250 円の負担で市バス・地下鉄等の年間フリーパスを交付
（週に 4 回（月に 16 回）市バスに乘車した場合，運賃の 9 割を市税で負担）

④ 特別会計への繰出金等の見直し（43 ページ参照）

- ・ 公共下水道事業への出資金の休止
- ・ 国民健康保険事業等への繰出金の見直し

⑤ その他

- ・ 文化，観光，スポーツ振興事業等における補助金，イベントの総点検（27・28 ページの再掲）
- ・ 京都市立芸術大学等地方独立行政法人への運営費交付金のあり方検討（27 ページの再掲）など

6 行政事務の徹底した合理化

（１）スクラップ＆ビルド，サンセット化の徹底による財源捻出

新規事業の立ち上げは，既存事業の廃止（スクラップ）を原則とすること，また新規事業は原則 3 年を期限として終了（サンセット化）を徹底。生み出した財源を活用して，都市の成長に資する新たな事業に投資するサイクルを確立します。

（２）行政事務における効率性の向上

様々な見直しに対する市民理解を得るうえで行政事務の効率性を向上することは必須。デジタル化の推進や働き方改革の徹底により，行政事務の徹底した効率化に努めます。

① 細部にわたる事務の再点検，経費節約の徹底

データによる資料共有，事業全般におけるペーパーレス化，カラーでなくても分かる資料づくり，超勤縮減等による節電など，身の回りの事務費の節減を

はじめ、コスト意識の徹底により、身近なこと、些細なことでも積み重ねにより効率性の向上に努めます。

② 行政計画や行政評価のあり方検討

行政計画や行政評価について、市民の皆様により分かりやすく簡素なものとし、的確に進捗管理を行っていくため、以下のとおり一層の効率化を図ります。

- ・ 行政計画については、必要性を徹底的に検証し、類似計画との整理統合や計画内容の抜本的な簡素化を実施
- ・ 総合計画については、基本構想の終期を見据え、計画のあり方を検討
- ・ 政策、施策、事務事業等の評価を行う行政評価については、簡素化を図り、効率的な運用を実施

③ 行政における意思決定の迅速化・効率化、事務フローの再検証

- ・ 庁内の意思決定過程の可能な限りの迅速化・効率化と若い職員の意見を積極的に取り込める仕組みの構築
- ・ パブリック・コメントや附属機関等の審議等の手続を簡素化。同時に、より実効性が高い手法を用いた政策形成過程の合理化、迅速化
- ・ 庁内における報告や情報共有におけるＩＣＴの積極的な活用、ペーパーレス化
- ・ ＲＰＡ※をはじめとするＩＣＴ化に伴う事務フローの再検証

④ 庁外団体等との協議・折衝のあり方の検証

庁外の組織、団体、個人との協議や折衝、資料要請等においても、例えば、ＩＣＴを積極的に活用、電子データでの情報共有、リモート会議の推進のほか、相手方の理解を得つつ、打ち合わせの時間短縮や資料等を簡素化・効率化します。

※ ロボティック・プロセス・オートメーション。手作業で行っているデータ入力、照合、抽出、リスト作成等の「定型的な作業」をソフトウェアにより自動化することで、「作業の効率化」、「ミスのない的確な処理」を可能とするもの

(3) 組織の再編・合理化、管理運営費等の縮減

① 社会情勢状況の変化等に合わせた組織の再編・統合

社会情勢の変化、職員数の適正化、民営化・委託化等の状況も踏まえながら、以下に掲げるような組織の再編・統合を検討します。

・ まち美化事務所の再編

ごみ収集業務の委託化の推進等による効率的な運営とするため、まち美化事務所を現在の7事務所から6事務所に再編。

・ 土木事務所とみどり管理事務所の統合・機能強化

土木事務所とみどり管理事務所の統合により、道路、河川、公園、街路樹など全ての公共土木施設を一元管理する体制を構築し、市民要望等の窓口のワンストップ化による市民サービスの向上を図るとともに民間委託を含めた業務の効率化を推進します。

② 行政の充実・管理運営費等の縮減

・ 教育効果の向上と人件費を含む管理運営費等の縮減

子どもたちのより良い教育環境の実現のため、少子化を踏まえ地元主導で進める学校・幼稚園統合を推進します。

(これまでの実績)

小中学校 82 校 (平成 4 年度) ⇒ 22 校 (令和 3 年度) に統合

直近では、令和 3 年 4 月に双ヶ丘中と高雄中を統合

(今後の予定)

令和 4 年度 静原小・市原野小統合

竹の里小・福西小一次統合

小栗栖小・石田小一次統合

令和 7 年度 西陵中学校区小中一貫教育校開校 (竹の里小, 福西小, 西陵中)

小栗栖中学校区小中一貫教育校開校 (小栗栖小, 小栗栖宮山小, 石田小, 小栗栖中)

・ 庁舎施設等の L E D 化等による光熱水費の削減

・ 民間ビル等の賃料等の削減

民間ビル等に入居している部署を、区役所等の空きスペースや市庁舎整備による本庁舎等への集約化により、執務スペースに係る賃借料等を削減します。

【令和 3 年度から開始している主な取組】

・ 農業振興センターの組織再編

農業行政の見直しを契機とした組織の強化と効率性の向上のため、センターを再編し、区役所・支所へ移転。

7 Society5.0^{※1}の実現を見据えた自治体デジタル・トランスフォーメーション (D X) ^{※2}の推進

市民サービスの向上と行政の効率化等に向け、キャッシュレス決済の拡大や R P A 等の業務への活用など、短期的に効果が生じる取組に加え、A I や I o T^{※3}、ロボット、ビッグデータ等の先端技術を広く社会に取り入れ、人口減少をはじめ様々な社会課題の解決と経済成長の両立を図る Society5.0 の実現を見据え、国とも連携し、自治体デジタル・トランスフォーメーション (D X) を推進します。

※1 Society5.0 : 先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会

※2 デジタル・トランスフォーメーション (D X) : I C T の浸透により、人々の生活をあらゆる面でよりよい方向に変化させること

※3 I o T : 「Internet of Things」の略であり、様々なモノがインターネットにつながり、相互に通信し合う技術やしくみ

(1) 自治体情報システムの標準化・共通化に向けた業務プロセスの点検・見直し

国が進める自治体情報システムの標準化・共通化に向けて、全庁一体となって対象業務のプロセスを点検し、必要な見直しを行います。

(2) 市民に利便性を実感していただける行政手続のオンライン化

印章の廃止と受け取られないよう十分留意しつつ、書面への押印は原則廃止し、

各種申請等の行政手続については、市民サービスの向上に資するよう、可能なものから順次オンライン化を実施。さらに、自治体情報システムの標準化・共通化や、マイナンバーカードの普及等によるオンライン申請率の向上等を踏まえながら、受付・審査・決裁・書類の保存業務といったバックオフィスを含む一連の業務をエンドトゥエンドで迅速・正確・効率的にデジタル処理する行政手続のオンライン化について、可能なものから順次導入を進めます。

（３）マイナンバーカードの普及促進

デジタル社会の基盤であるマイナンバーカードの一層の普及に向け、PR等の強化、市民ニーズに対応した効率的な交付体制の構築のほか、皆様に多くの場面で御利用いただき、利便性を実感していただけるよう利活用の拡大に取り組みます。

（４）戦略的なデータ利活用の推進

オープンデータをより一層拡充するとともに、ビッグデータの更なる利活用により、社会課題の解決等に資する効果的・効率的な市政を推進します。

（５）職員のデジタル力向上

デジタル活用に長けた職員がその力を発揮し、庁内のあらゆる職場でデジタル技術の導入・活用が促進されるよう、実践的な研修の充実・強化により職員のデジタル力を底上げするとともに、令和２年度から実施しているICT・デジタル枠の採用等により、優れたデジタル力を有する職員を確保します。

（６）誰一人取り残さないデジタルデバйд対策

人に優しい視点を大切に、高齢者をはじめ情報弱者になりやすい方々が取り残されないよう、スマホ教室の開催等、デジタルデバйд（情報格差）対策に取り組めます。

８ 国への要望・連携強化、府市協調の更なる進化

持続可能な行財政の確立に向けて、歳入・歳出ともに不断の改革に取り組んでいきますが、本市の財政は、地方交付税への依存度が高く、その動向に大きな影響を受けることから、国に対して必要な予算措置や制度改正等を求めます。

また、府市の二重行政の課題の解消はもとより、市民・府民サービスの向上、効率的・効果的な行政運営、さらには、京都全域の発展につなげるため、市長と知事との懇談会や実務者協議を通じて、更なる連携強化と政策の融合を図るとともに、全国トップ水準の府市協調を新たなステージへと発展させます。

（１）国への要望・連携強化

① 地方税財政制度の改革等に向けた国への要望

引き続き本市が抱える財政上の課題を国に強く訴えたうえで、地方交付税について、他都市とも連携しながら大都市に不利な算定方法になっていることや、観光地特有の財政需要が算定に反映されていないことなども踏まえ、地方税財政制度の改革や支援措置の拡充等を国に対して強く求めてまいります。

② 京都創生の取組などを通じた国との連携強化

(2) 府市協調の更なる進化

① 府市協調による効率的・効果的な政策の推進

一層の連携強化により政策の融合を図り、効率的・効果的に政策を推進します。

- ・ 地域気候変動適応センターの設置・運営
- ・ 市営・府営住宅の入居要件等制度面の統一など

② 府全域への効果の波及を考慮した府市連携

市の事業の効果が広く府民にも波及し、府民の利便性や安心・安全の向上等につながっているものについて、京都府と更に連携を強化します。

- ・ 京都市中央卸売市場の再整備
- ・ 京都市営地下鉄の安全対策など

③ 補助率等の格差の解消

府の施策において、法的な根拠がないにもかかわらず、京都市民と他の市町村の住民との間で、格差が生じているものについて、解消に向け協議してまいります。

- ・ 格差が存在する府施策：母子家庭奨学金など

(3) 府内市町村との広域連携

府はもとより、さらには周辺自治体等との広域的な政策連携によって、より効率的・効果的に政策を推進します。

- ・ 消防指令センターの共同運用や消防ヘリコプターの広域的運用など消防力の強化に向けた連携・協力の推進
- ・ 水道水の水質検査の受託、災害時の相互応援など府内市町村との上下水道事業における広域連携の推進

9 課税自主権の活用、債権回収の全市的推進

(1) 課税自主権の活用

政策目的の達成のための一つとして活用する場合や、歳入歳出の改革を徹底する中でも、本市独自の財政需要を賄うための財源を確保する必要がある場合に、新税、超過課税等の課税自主権の活用を具体的に検討してまいります。

また、課税の公平性の確保の観点から、更なる課税捕捉の取組みの推進を図ります。

① 新税や超過課税等の導入をはじめとした課税自主権の活用

② 更なる課税捕捉の取組みの推進

(2) 市税等の徴収率の向上と効果的かつ効率的な債権回収の全市的推進

税の公平性確保の観点から、引き続き、市税徴収率（91.9%（平成6年度決算・政令市最低）⇒98.9%（令和元年度決算））の向上に努め、市税徴収事務のデジタル化による効率化やキャッシュレス化の新たな取組を実施します。

その他の市有債権についても、徴収率向上のため全庁一体となって組織的・計画的な管理を推進するとともに、職員の債権管理・回収ノウハウの向上や、法的措置の強力な実施を含め、債権回収の強化を図り、一層の効果的・効率的な債権回収を推進します。

① 市税をはじめとした市有債権の徴収の推進

- ・ 令和2年度決算を踏まえ数値目標を設定して推進

② 市税徴収業務におけるデジタル化の推進

- ・ 市税徴収業務のデジタル化により事務の効率化を推進
- ・ キャッシュレス決済を用いた納税手段の拡充

③ 効果的かつ効率的な債権回収の推進

- ・ 強制執行の申立てなど法的措置を講じた債権回収を強力に推進

滞納処分できない債権について、資力がありながら、納付しない滞納者に対して、訴訟手続による履行の請求を行い、その手続の結果に基づき、強制執行を申し立て、債権回収を強力に推進します。

1 投資的経費の規模の抑制

市民のいのちと暮らしをまもる防災・減災事業，子育て・教育環境の充実，まちのブランディング・都市格の向上等に資する投資事業などは着実に進めてまいります。

一方で，公債費の高止まりを中長期的に縮減させ，財政運営の柔軟性を高めるためには，新たな市債発行の更なる抑制に努めなければなりません。

今後の投資事業の規模は，これらのバランスをとる必要があるため，投資的経費の一般財源について，公共施設等の老朽化対策にかかる費用の増大等により，今後，200 億円規模で推移することが見込まれる中，上限を，単年度あたり 170 億円に抑制，市債発行を単年度あたり平均 380 億円（調整債を含めると 400 億円）にします。

事業実施にあたっては，後年度負担の少ない市債の活用や民間資金の積極的な導入等，将来負担も考慮した財源の確保に努めるほか，国や府の補助金等を最大限活用し，機を逃すことなく対応していきます。

また，集中改革期間中の予算計上を見送った事業は，内容の精査を続け，集中改革期間終了時の改革の進捗状況に応じて，投資的経費の上限の範囲内で予算計上の可否を再検討します。

2 施設のライフサイクルコスト^{※1}の最適化

突発的な事故や対策費用の増大等につながる可能性を抑制するとともに，施設のライフサイクルコストを最適化する観点から，事後保全^{※2}ではなく，施設の特性に合わせた予防保全^{※3}の考え方を徹底してまいります。

施設の老朽化を踏まえ，今後も，維持修繕費用の平準化，維持管理に必要な予算を安定的に確保できる仕組みを構築し，投資的経費の予算の範囲内において，必要な維持修繕を着実に実施してまいります。

※1 ライフサイクルコスト：庁舎や公共土木施設（公園や道路等）が作られてから役割を終えるまでにかかる建設費用や維持管理費など合計の費用。

※2 事後保全：老朽化による不具合が生じた後に点検・診断，改修等を行う，事後的な保全のこと。

※3 予防保全：定期的な点検・診断の実施により，損傷が軽微である早期段階から，機能や性能の保持・回復を図るために点検・診断，改修等を行う，予防的な保全のこと。

1 公共施設のマネジメント

わが国においては、高度経済成長期の人口増加を背景に、昭和40～50年代に多数の公共施設が建設されましたが、老朽化の進行、更新時期の集中が課題となっています。

また、人口減少や民間事業者によるサービス提供の質・量の充実など、公共施設が提供するサービスの前提となる社会環境は変化しています。

こうした中、国は自治体に効率的かつ効果的な維持修繕による長寿命化や施設保有量の最適化などの取組方針を「公共施設等総合管理計画」として策定するよう要請^(※)しており、更に、これに基づく個別施設計画を策定した場合は、施設の長寿命化や集約化・複合化等に対して、地方交付税措置のある市債を活用できるとしています。この国の要請に基づき、現在全国の自治体において、計画を策定し、取組が進められています。

本市においても、こうした全国共通の課題を抱える中、将来にわたって公共サービスを維持・向上させていくため、国の支援も活用し、施設の総量を見直し、適正に維持管理することはもとより、新たな価値の付加・更なる魅力の向上も含めて、将来を見据えた、これからの時代にあった公共施設のより良い姿を実現していきます。

※ 本市では、平成27年3月に「京都市公共施設マネジメント基本計画」として策定済み

【築20年以上となる主な大規模施設（市民文化系施設、社会教育系施設、スポーツ・レクリエーション系施設など）】

- ・ 大学のまち交流センター（キャンパスプラザ京都）
- ・ 国際交流会館（kokoka）
- ・ 京都コンサートホール
- ・ 男女共同参画センター（ウィングス京都）
- ・ 西京極総合運動公園（京都アクアリーナ等）
- ・ 京都市体育館
- ・ 健康増進センター
- ・ 生涯学習総合センター（京都アスニー）・中央図書館
- ・ 青少年科学センター

＜マネジメントの進め方＞

「本市が施設を保有してサービスを提供する」という固定観念や、現在保有する施設の長寿命化・更新を前提とした考え方から脱却し、全ての施設についてゼロベースであり方を検証します。

検証に当たっては、社会構造の変化、民間等の類似施設の充実を踏まえ、施設が持つ「機能」（提供しているサービス）の今日的意義を改めて点検し、施設を保有する是非やサービスを維持し続けることの是非を適切に判断します。

サービスを維持する場合でも、施設そのもの（ハード）については維持にとらわれず、複合化・集約化等を検討します。あわせて、時代に即した新たなサービス提供形態や複合化・集約化によるサービス充実（多機能化）も検討します。

これらの取組の実効性を担保するため、中長期的な保有施設削減の数値目標を定めます。

また、引き続き市が施設を保有する場合、利用増加策の推進、民間活力の導入、管理コストの縮減、使用料改定等により、受益者負担の適正化を進め、持続可能な運営を目指します。

（１）「施設」の維持ありきではなく、その「機能」を検証したうえでの施設の総量の縮減

① 中長期的な保有施設の削減の数値目標の設定と取組方針の策定

令和３年度中に「京都市公共施設マネジメント基本計画」を改訂

② 個別具体的な総量縮減の取組

今後 20 年以内に残存使用年数を超過*する施設や高額な対策費用が必要な施設を中心に、次の視点で推進

（集約化、複合化の更なる推進）

- ・ 市営住宅の団地再生事業
- ・ 入居実態を踏まえた市営住宅の管理戸数の最適化
- ・ 地域リハビリテーション推進センター，児童福祉センター，こころの健康増進センターの３施設一体化整備事業
- ・ 図書館の統合・再配置の検討
- ・ 学校施設や市営住宅の空きスペースの活用 など

（府市類似施設や民間・他機関の状況，立地条件などの資産としての市場価値も踏まえ，民間移管・存廃や必要な機能に応じた施設のあり方を検討）

- ・ 男女共同参画センター
- ・ 健康増進センター
- ・ 野外施設（百井青少年村，みさきの家等）
- ・ その他公設の福祉施設（洛西ふれあいの里など）
- ・ 貸館など民間代替性の高い機能を併設する施設 など

※ 施設ごとに独自に目標使用年数（構造などにに基づき，60 年や 80 年等）を設定しており，使用年数を超過したからといって，ただちに施設が利用できなくなったり，倒壊等の危険が生じるわけではない。

（参考）学校施設については「学校施設マネジメント基本計画・行動計画」に基づき，対策費用の平準化や施設の長寿命化に取り組んでおり，市営住宅も「市営住宅ストック総合活用計画」に基づき，適切な維持管理と最小限の建て替え・計画的な集約に取り組んでいる。

（２）受益者負担の見直し，施設の独自収入確保等による管理運営に係る市負担の縮減

① 施設の管理運営コストの見える化によるコスト削減の努力の推進と市民との情報共有

② 公の施設使用料の総点検（28 ページの再掲）

③ 施設の有効活用・利用促進や収入増加のための取組

施設の利用促進に努めるとともに、目的・用途を多様化することにより、更なる施設の活用を図り、本来の使用料、利用料以上の収益をあげ、施設の維持管理コストの縮減や魅力向上の経費に充当します。

- ・ ネーミングライツ、広告事業の更なる導入
- ・ 文化施設をはじめとする本市施設を活用した撮影料の徴収など

（３）民営化や民間活力導入による管理コストの縮減

① 指定管理者や地方独立行政法人を活用したより柔軟で合理的な運営手法の推進（27 ページの再掲）

② 保育所の民間移管（26 ページの再掲）

２ 資産の積極的かつ戦略的な活用

保有資産を未利用・低利用のままの状態とすることは、その間、有効に活用していれば得られたはずの利益を逸失（機会損失が発生）することになることから、活用可能な資産を積極的かつ早期に活用します。

保有資産の活用に当たっては、財源確保の視点だけでなく、税収の増加や人口増加、雇用創出、地域の活性化など、市全体に効果が波及する戦略的な活用を推進します。また、民間の投資の誘導につながる積極的かつ効果的な情報発信など、全庁横断的な体制の下で強力に活用を推進します。

（１）保有資産の有効活用

① 未利用地・低利用地の有効活用（売却・貸付）

施設の移転や集約化等により未利用となる用地について、売却や貸付等、民間による活用を早期に図ります。

- ・ 東部クリーンセンター跡地
- ・ こども文化会館跡地
- ・ 向島中学校跡地、伏見工業高等学校、塔南高等学校
- ・ 児童福祉センター、地域リハビリテーション推進センターなど

② 統合により生み出された都心部学校跡地の有効活用

番組小学校であった歴史的経過等を踏まえつつ、自治活動の拠点としての機能に配慮したうえで、オフィスやスタートアップ※、商業施設、若者・子育て世帯のニーズに合った住宅など、本市の政策課題や地域の活性化に資する、幅広い活用の実現に向けた取組を推進します。

※ スタートアップ：新しいビジネスモデルで急成長をめざす新興企業。

③ 京都市立芸術大学移転整備後の跡地の活用

地域資源を活かした仕事の創出や新たな産業・イノベーションの拠点などの視点を持ち、企業や研究機関等の誘致を念頭に、洛西地域のみならず市全体の活性化に寄与する活用を図ります。

④ 施設の空きスペースなどの有効活用

区役所等における空きスペースや、京都芸大移転後の「京都市立芸術大学ギャラリーアクト」（京都堀川音楽高校内）など利用可能なスペースの活用を推進

します。

(2) 戦略的な活用の推進

若者・子育て世代の定住の促進などにつながる住宅の誘致や、産業用地の創出・企業誘致など、「全ての世代が暮らしやすい魅力や活力あるまちづくり」に資する観点に立ち推進します。

(3) 情報発信の充実と民間事業者の誘導の強化

活用が見込まれる資産について、早期の段階から情報発信するとともに、情報発信のツールや機会の充実、活用プランの提示など、民間事業者の参画を誘導する積極的なアプローチを充実します。

(4) 戦略的な活用のための全庁的な仕組みの構築

資産を取り巻く課題整理や活用ノウハウの共有、進捗管理など、資産を所管する局のみならず、関連する部局横断で、全市的な視点に立った戦略的な活用を推進する仕組みづくりを行います。

1 公営企業

(1) 自動車運送事業特別会計・高速鉄道事業特別会計（交通局）

市バス事業・地下鉄事業については、両事業とも平成 20 年度決算において国の定める経営健全化団体となりましたが、市民の皆様の御協力のもと、市役所一丸となって経営健全化の取組を推進した結果、市バス事業では経営健全化計画より 3 年前倒して平成 24 年度決算で経営健全化団体から脱却し、本市の財政（一般会計）からの任意の財政支援に頼らない自立した経営を実現するとともに、平成 29 年度及び平成 30 年度にはこれまでの本市の財政（一般会計）からの出資に対し、納付金として約 3 億円を納付するまでに改善しました。また、地下鉄事業においても、経営健全化計画に掲げた 1 日 5 万人増客（平成 21 年度比）目標を達成し、5%の運賃改定を回避したうえで、計画よりも 1 年前倒して平成 29 年度決算で経営健全化団体から脱却するなど、両事業ともに大きく経営改善を果たしてきました。

しかしながら、今般の新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様数は激減し、かつてない経営危機に直面しております。今後、ダイヤや運賃の見直しについても議論せざるを得ませんが、コロナ収束後の状況も見据え、混雑緩和に資する料金体系や利用頻度に応じた負担のあり方の観点等から検討します。検討に当たっては、最新の ICT 技術を活かしたお客様の御利用状況の把握の手法についても研究します。併せて、国等への支援の要望も行います。

引き続き、将来にわたり「市民の足」としての役割をしっかりと果たすため、全会計連結の視点も踏まえ、本市の財政（一般会計）からの任意の財政支援に頼らない自立した経営を目指し、令和 3 年度に安定経営に向けた中長期の経営計画を策定し、経営健全化の取組を推進します。

(2) 水道事業特別会計、公共下水道事業特別会計（上下水道局）

水道事業・公共下水道事業については、これまで老朽化した管路・施設の改築更新・耐震化や浸水被害を軽減するための雨水幹線の整備等を着実に推進し、例えば水道管路の更新率を段階的に引き上げてきた（平成 20～24 年度の平均 0.5%→令和 2 年度 1.5%）ほか、5 年確率降雨に対応する雨水整備率は、全国平均（約 60%）を大きく上回る 91%となっています。また、民間活力の積極的な導入等による業務執行体制の効率化、山ノ内浄水場廃止をはじめとする施設規模の適正化などを進め、経営基盤の強化に努めてきました。

今般の新型コロナウイルス感染症の影響により、水道料金・下水道使用料収入が大幅に減少する厳しい経営環境となっていますが、徹底した経営の効率化を図り、生活を支える重要なライフラインを守り続けるための取組は引き続き着実に推進します。

その上で、全会計連結の視点から、下水道事業の企業債元金償還金に対する本市の財政（一般会計）からの繰入金（出資金）を令和 7 年度まで休止します。繰入

金休止により、下水道事業会計の資金収支は一時的に悪化しますが、施設の長寿命化等により今後の整備事業費を可能な限り抑制することで、中長期的に資金収支の均衡を目指します。今般のコロナ禍の減収も踏まえ、将来を見据えた更なる経営基盤の強化を図るため、令和4年度に新たな中期経営プランを策定し、改革を推進します。

2 特別会計

特別会計における収支改善に努め、本市の財政（一般会計）からの支援を縮減します。また、各会計の自律性を強化する取組を推進します。

（1）国民健康保険事業特別会計

国民健康保険は、医療費の半分を加入者の保険料で、残り半分を国等からの公費負担で賄うことが原則となっていますが、本市の場合、被保険者の負担軽減を図るため、本市の財政（一般会計）から約83億円（令和2年度予算・地方交付税措置31億円を含む）の支援を行っております。これにより、保険料を約3割軽減（被保険者1人当たり保険料124,000円→97,000円）する一方で、本市の財政（一般会計）における負担は大きく、個人市民税納税者1人当たり13,000円の負担が生じています。

本市の財政（一般会計）と国民健康保険事業の双方が持続可能なものとなるよう、また、コロナ禍における被保険者への影響も考慮して、本市独自の財政支援の今後のあり方について、見直しに向けた検討を行います。

（2）中央卸売市場第一市場特別会計、中央卸売市場第二市場・と畜場特別会計

卸売市場は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う緊急事態宣言下においても国から業務の継続を求められるなど、食糧の安全保障、レジリエンス*の観点からも欠かせない生鮮食料品等の流通拠点です。こうした社会的、公共的インフラとしての機能と責任を将来にわたってしっかりと果たせるよう、再整備により、第一市場（中央市場）（現在進行中）及び第二市場（食肉市場）（令和元年度に完了）の更なる活性化や運営の効率化を図るとともに、地方交付税をはじめ国や府からの支援の獲得に努めることにより、引き続き収支の改善に取り組みます。

※ レジリエンス：さまざまな危機からの回復力、復元力、強靱性（しなやかな強さ）を指す。本市は、「100のレジリエント・シティ」のプロジェクトに参加する世界100都市の1つとして、平成28年5月に選定され、平成31年3月に「京都市レジリエンス戦略」を策定した。

3 外郭団体

外郭団体は、行政の補完・代替機能を果たす団体として、専門性や経済性等を発揮し、公共的・公益的な事業・サービスを提供するという、重要な役割を担っていますが、社会経済情勢の変化により、外郭団体に求められる役割も変化します。

その役割を十分に果たせるよう自らの責任と裁量による自律的な経営を進めるほか、必要に応じて外郭団体のあり方についても不断の点検・検証を行います。

（1）自律的な経営の推進

これまでから、各団体の経営努力により、自律性を高め、本市の強い関与がな

くても、その設立目的に沿って活動できる団体が増えています。

今後も、各団体の自主的な業務改善や専門性・競争力の向上により、一層の経営の効率化や、独自性を発揮した積極的な事業展開・自主財源の確保等を進めることで、本市の関与（補助金、職員派遣等）を縮小し、更なる経営の自律化を図ります。

（２）外郭団体のあり方の点検・検証

公共の担い手の多様化，民間の受け皿の拡充などの社会経済情勢の変化を踏まえ，外郭団体のあり方についても不断の点検・検証を行います。

行財政改革 5 組織・人員体制の適正化、人件費の削減

1 職員数総数の削減

令和3年度から令和7年度までの5年間は、今後の職員の増員・減員の見込みなどを踏まえ、令和2年度の他都市平均との職員数の乖離を上回る550人以上※1の削減を目指して職員数の削減に取り組めます。

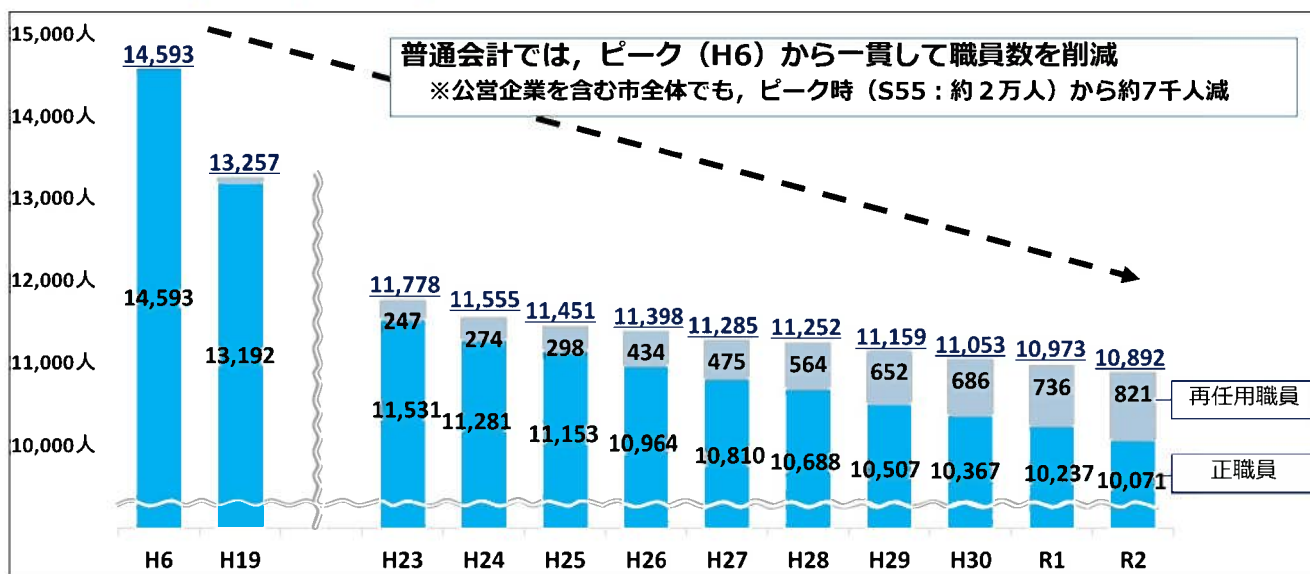
※1 10,892人（令和2年4月）⇒10,342人以下（令和7年4月）

具体的には、他都市平均との乖離が特に大きく、より効率的な執行体制を目指す部門をはじめとしたすべての行政部門において、市民のいのちと暮らしを守るために必要な執行体制を確保しつつ、事業見直し、民営化、委託化、デジタル化等による業務効率化などにより、職員数総数の削減を進めます。（今後5年間に見込む主な増員・減員については次ページの表のとおり）

ただし、新型コロナウイルス感染症、大規模災害への対応などに伴い、計画期間内に発生する突発的な増員については、計画的な定員管理が困難なため、計画上の増員・減員とは別に、適宜必要な措置を行います。

なお、職員数の適正化は進めつつも、すべての職員が意欲をもって働き続けられる職場づくりを進めるとともに、有為な担い手の確保、年齢構成の適正化、職員力・組織力の向上、円滑な人事管理、行政サービスの維持等の観点から、毎年度、必要な新規採用数は確保します。

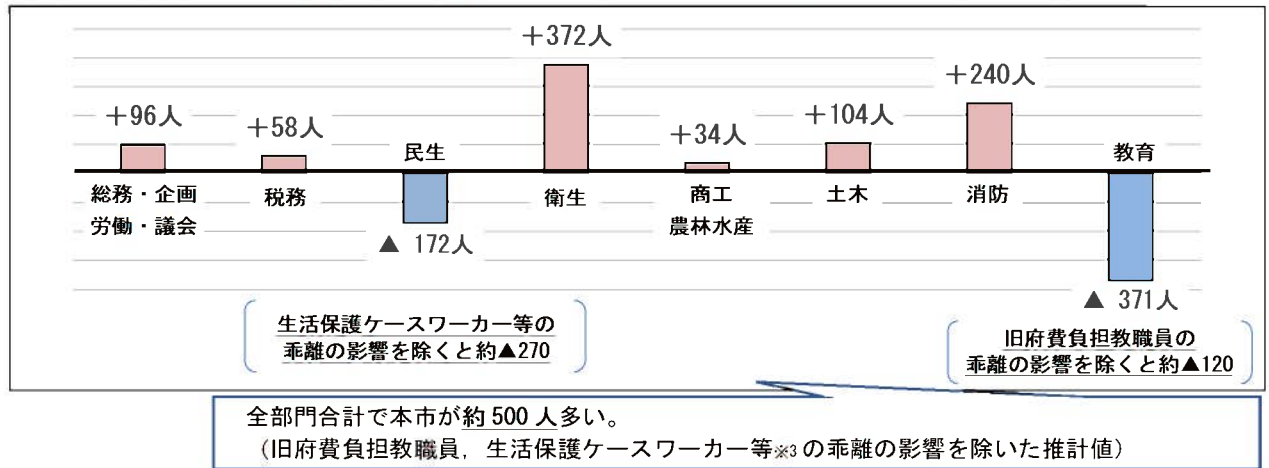
【これまでの職員数総数の削減の状況】※2



※2 職員数は、普通会計（市長部局等、消防局、教育委員会）の職員数の合計。

ただし、H29以降については、国の制度改革により府負担から市負担に変更された市立小中学校・総合支援学校の教員人件費（旧府費負担教職員分（約6,000人））を除く。

【本市と他都市平均の職員数の乖離状況（令和2年4月現在，行政部門別）】



【今後5年間に見込む主な増員・減員】

増員見込み +120人

部門	主な局区等	主な増員項目	増員見込数
全部門	全局区等	○ 市民のいのちと暮らしを守るための行政サービスの維持や，新たな行政需要への対応に必要な執行体制の強化等（下記の減員により確保した人員を必要な部署に再配分）	+120人

減員見込み ▲670人

部門	主な局区等	主な減員項目	減員見込数
全部門	全局区等	● 他都市の水準を上回る施策・事業等の見直し ● デジタル化の推進等による内部事務等の業務の削減，効率化 ● 委託化，民営化等の民間活力のさらなる活用 等	▲100人
総務 企画 税務 労働 議会	行財政局 総合企画局 文化市民局 区役所・支所 市会事務局 行政委員会事務局	● 証明郵送事務の効率化による体制見直し ● 証明書発行コーナーの統合による体制見直し ● 税務事務の効率的な執行体制の確立 ● 京都市立芸術大学の自立的運営の推進等に向けた派遣職員の引上げ ● 技能労務職員の退職不補充 等	▲130人
民生 衛生	環境政策局 保健福祉局 子ども若者はぐみ局 区役所・支所	● ごみ収集運搬業務の委託化 ● クリーンセンターにおける焼却プラントの運転監視業務の委託化 ● 公・民の役割分担を踏まえた公営保育所の民間事業者への移管 ● 区役所で全市一律で行われる業務の効率化等による体制見直し ● 京都市立病院機構の自立的運営の推進等に向けた派遣職員の引上げ ● 技能労務職員の退職不補充 等	▲170人
商工 農林水産	産業観光局	● 農（林）業振興センターの再編等による体制見直し ● 京都市産業技術研究所の自立的運営の推進等に向けた派遣職員の引上げ ● 技能労務職員の退職不補充 等	▲10人
土木	都市計画局 建設局	● 土木事務所の機能強化による体制見直し ● 外郭団体への派遣職員の引上げ ● 技能労務職員の退職不補充 等	▲30人
消防	消防局	● 消防局本部及び消防署に係る管理業務等の体制見直し ● 交替制の勤務体制の見直し ● 消防音楽隊の廃止 等	▲150人
教育	文化市民局 教育委員会	● 教育委員会事務局職員の体制見直し ● 外郭団体への派遣職員の引上げ ● 技能労務職員の退職不補充 等	▲80人

合計 ▲550人

※3 旧府費負担教職員，生活保護ケースワーカー等，国から職員の配置基準数が定められ，かつ，配置基準等と連動して国からの交付金等が算定される職員については，計画的な定員管理が困難なため，他都市平均との乖離の算定及び計画上の増減員とは別に管理することとし，適宜必要な人員配置を行います。

2 徹底的な働き方改革の推進

前例に捉われず創造性を持ち、高い意欲を持って挑戦・改革する職員の育成と組織づくりを進めるための「京都市職員力・組織力向上プラン3rdステージ」に基づき、多様な全ての職員の活躍を目指す「真のワーク・ライフ・バランス」の実現、職員の活力及び健康の維持増進、「長時間労働」から短時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」への転換などを推進するため、徹底的な「働き方改革」に取り組みます。また、これらの取組により、職員の時間外勤務については、令和元年度実績比で2割縮減を目指します。

（１）ＩＣＴ・デジタル技術の積極的な活用や、多くのマンパワーを要する内部管理事務等の見直し等により徹底した業務の効率化を推進

- ・ RPAやAI-OCR^{※4}の活用による業務の削減・省力化、AIを活用した会議録作成システムの更なる活用
- ・ 外部専門家のコンサルティングによるBPR^{※5}の実施
- ・ 計画策定業務の見直し、行政評価のあり方見直し、パブリック・コメント等のあり方見直し
- ・ ペーパレス化の徹底、リモート会議の推進、行政手続等におけるキャッシュレス決済の拡大等

（２）職員の健康管理、「真のワーク・ライフ・バランス」の実現に向け、限られた時間の中で成果を挙げる「生産性の高い働き方」への意識の転換を推進

- ・ 定時退庁日の拡大、定時退庁日及び深夜の時間外勤務の原則禁止の徹底等
- ・ 勤務時間外における社会・地域貢献活動（「兼業」を含む。）への参加促進

（３）少子高齢化に伴う労働力人口の減少等を見据え、職員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮できる環境を整備するため、多様で柔軟な働き方を推進

- ・ テレワークの推進（在宅勤務、モバイルPCを活用したモバイルワーク等）
- ・ 早出遅出勤務制度などの活用促進等

※4 OCR技術（光学的文字認識）とAI技術を掛け合わせることで、帳票の読み取り精度の向上、手書きの文字列や非定型フォーマットの文書の認識を可能とするもの

※5 ビジネス・プロセス・リエンジニアリング。既存の事務フロー等を抜本的に見直して再構築するもの

3 短期的な人件費抑制（給与カット等3年間で50億円捻出）

危機的な財政状況にあっても、災害や新型コロナウイルス感染症など緊急の事態に際して、機動的に市民のいのちと暮らしを守る財源を確保するため、令和3年度から5年度までの3年間で、職員の給与減額により50億円を捻出します。
（令和3年度：臨時的な給与カット（本給，最大△6%）を実施）

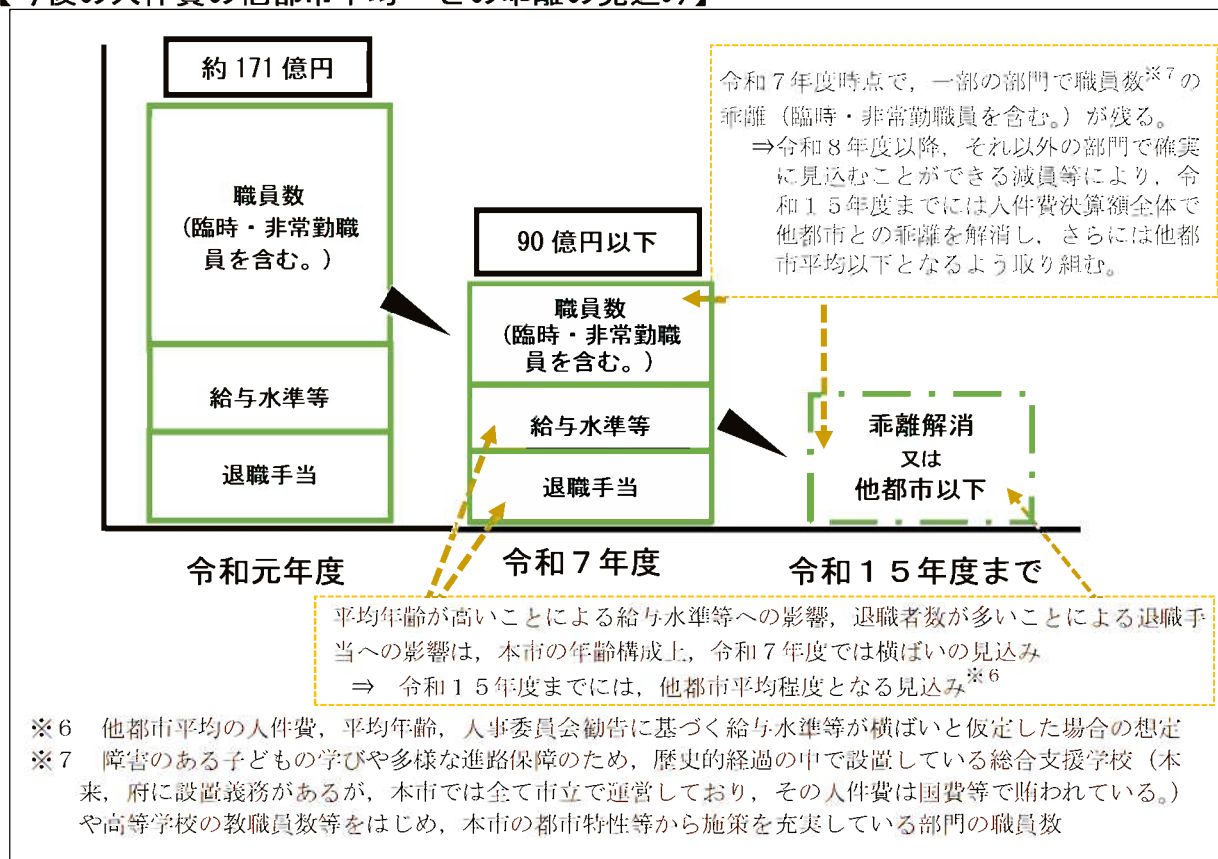
4 給与制度の点検・見直し

職員の給与水準については、第三者機関である人事委員会が毎年行う民間給与の調査結果に基づき、市内民間従業員の水準と均衡させることが、地方公務員法上の原則となっています。その原則の下、国及び他の地方公共団体の状況や社会情勢の変化等も踏まえつつ、本市の給与制度が、職員の意欲向上や組織の活性化により一層資するものとなるよう、不断の点検・検討を行い、必要な見直しを実施します。

これらの取組により、令和元年度時点の他都市平均との人件費の乖離約171億円を、令和7年度までに90億円以下に縮小させます。

また、職員の平均年齢・退職者数が他都市平均程度になると想定される令和15年度までに乖離を解消し、さらには他都市平均以下となるよう最大限取り組みます。

【今後の人件費の他都市平均^{※6}との乖離の見込み】



なお、今後予定されている地方公務員の定年引き上げ後の人事給与制度については、地方公務員法の趣旨や、国等の動向を踏まえつつ、人件費への影響等も考慮して、制度の検討を進めます。

V 都市の成長戦略

本章には、収入増加により計画期間中の必達目標を上回る収支改善を図り、令和15年度までの出来るだけ早期に公債償還基金の計画外の出崩しから脱却するため、担税力の強化をはじめとした取組を記載しています。

全ての世代が暮らしやすい魅力や活力あるまちづくり

本市では、これまで、福祉、教育、子育て支援、環境に関する施策はもとより、文化・景観・観光を軸とする京都創生の取組等により都市格を向上させるとともに、地域企業の持続的発展、社会基盤の整備等により京都経済の活性化を進め、税収の増加につなげてきました。

本格的な人口減少、地球温暖化、自然災害や新型コロナウイルス感染症などの社会経済情勢下にあっても、市町村の基幹的な税である個人市民税、法人市民税及び固定資産税の税収やふるさと納税などの税外収入の増加を図るためには、市民のくらしや地域の雇用を支える京都産業の基盤である地域企業の下支えはもとより、「時代の潮流」と都市の比較優位が発揮できる京都の「強み」を掛け合わせ、新たな価値を創造し、「暮らす」「働く」「子どもをはぐくむ」「学ぶ」「訪れる」「投資・挑戦する」「支援する」まちとして、ひとと企業に選ばれるための戦略が重要です。

これまでの常識や慣例が通用しない今の時代、戦略の設計・実行には、市民、企業、大学など多様な主体による新たな視点、挑戦が欠かせません。それを可能とする都市の基盤を整え、関係者間のコーディネートや必要な規制の緩和等を行うことで、持続的な繁栄を促し、都市の魅力や活力を市民の豊かさにつなげる。さらには、ひとと企業に選ばれるという好循環につなげていくことが、本市の重要な役割です。

都市の強みを税収増加につなげるための単純で明快な道筋はなく、容易なことではありません。しかし、高い目標を掲げ、失敗を恐れない「挑戦と改革」を決意し、取組を進めていかなければいけません。

さらに、日進月歩の技術進化に加え、コロナ後の国際社会や社会構造の変化は、これまで以上に激しいものとなることを見込まれます。同時に、あらゆる社会のあり方等が問われ、本質に迫った改革の契機でもあります。

このような進化・変化をしなやかに捉え、必要に応じて取り込んでいくために、成長戦略については一時点で固定せず、「進化する」戦略としていきます。

また、このための外部を含めた体制・チャンネルづくりについても、併せて取り組んでまいります。

新たな価値を創造する5つの都市デザイン

高い目標を実現するには、職員はもとより、市民・企業・大学等とも目標の具体的イメージを共有することが必要です。このため、京都市基本計画で掲げている分野横断的な「時代の潮流」（文化力、SDGs※、レジリエンス、Society 5.0等）と京都の「強み」を掛け合わせ、「新たな価値」を創造する中長期的な都市のあり様を「5つの都市デザイン」として描きます。

そして、都市デザインの重要な要素となる状態を「キーポイント」として共有し、スピード感を持ってトライアル&エラーを繰り返しながら具体的な取組を創造的に生み出す「チャレンジ」を企画・実施していくことで、従来の発想にとらわれない異次元の取組を進めます。

「チャレンジ」は、企画・推進中の取組を特に担税力強化の視点で高度化・先鋭化するとともに、新機軸の発想を加えることが必要です。そのため、本計画においては例示的に示しつつ、企業・大学等の外部知見など新たな風を吹き込み、徹底した市民目線を持って職員力を一層高め、「挑戦と失敗を恐れない創造的な組織」へと変革しながら、取組の具体化や新たなチャレンジを企画・実施していきます。

なお、チャレンジの実施に当たっては、本市の財政負担を極力抑えるとともに、民間事業者等のアイデア、力を結集して取り組むものとします。

※ SDGs：平成27（2015）年の国連サミットで採択された、令和12（2030）年までを期間とする国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットを定めたもの。

1 若い世代に選ばれる千年都市

多くの学生が学び、暮らす大学のまち、世界に人を輩出してきたまち・京都。まち全体がキャンパスとなり、学生の成長を後押ししてきました。また、京都発のベンチャー企業やソーシャルビジネス企業が生まれ、市外の先端企業も拠点を設けるなど、千年の真理を学ぶまちとして、学生だけでなく、多様な企業も惹きつけています。さらに、保育所待機児童は8年連続ゼロ、学童クラブ事業待機児童は10年連続ゼロを達成する充実した子育て環境を実現するなど、若い世代に魅力のあるまちづくりを進めてきました。

今後は、働き方が柔軟化・多様化する中で、若年世代（Z世代^{※1}等）の価値観を捉えた働き方を実現する企業や高付加価値型の企業がさらに集積し、京都で学んだ学生や、国内外で多様な経験を積んでいるU・I・Jターン希望者に選ばれる都市を目指します。

また、京都ならではの職住近接の暮らし、優れた文化的環境、充実した教育的環境、子どもや保護者に寄り添った子育て環境など、「暮らすまち」、「子どもをはぐくむまち」として若い世代に選ばれる千年都市を実現します。

<キーポイント>

- (1) 「暮らしたい」、「働きたい」、「学びたい」、「遊びたい」まちとしての評価を獲得している。
- (2) 京都で学んだ学生が、京都で暮らし続けるとともに、ソーシャル・アントレプレナー^{※2}や地域企業の担い手として活躍している。
- (3) 市内企業が市内で事業拡大し、市外企業が市内に多数移転・進出している。
- (4) 居住環境を充実させ、生活利便施設や身近な働く場、広域的な商業機能やオフィスなど地域特性に応じた必要な都市機能が集積している。
- (5) 若者・子育て世帯のニーズに合った住宅が供給されている。
- (6) 女性、障害のある方、外国人等の多様な担い手が、京都で就労・定着している。

<チャレンジ（例）>

- ・ 就職活動のオンライン化に対応する新たな取組を展開するなど、京都の大学の新卒者等の市内企業就職に向けた施策の充実

- ・ 向日市地域での都市開発を見据えた多様な都市機能の適切な配置・誘導や、宇治市域と一体となったにぎわいと魅力あるまち並みの形成など、近隣都市との連続性・一体性を考慮した都市計画の見直し・民間投資の誘導
- ・ 雇用・税収面で貢献度の高い製造業等の事業活動の場として市街化調整区域における産業用地を創出
- ・ コワーキングスペース^{※3}やシェアオフィス^{※4}など、民間と連携した多様な働き方に対応するオフィス環境づくり
- ・ 市内に10.6万戸ある空き家の活用・流通に対する支援策の充実、活用・流通を促進する法規制・運用の見直し、放置に対する税制面での措置等を総合的に組み合わせ、地域・民間事業者との連携の下、その活用・流通の割合を抜本的に高め、子育て世代が暮らす受け皿として活用

※1 Z世代：概ね1990年代後半から2010年代前半に生まれた世代。

※2 ソーシャル・アントレプレナー：社会課題の解決に取り組む起業家。

※3 コワーキングスペース：働く場所・空間を共有し、コミュニケーションを図りながら、互いに情報と知恵を共有するための施設。

※4 シェアオフィス：同じスペースを複数の利用者が共有するオフィス。

2 文化と経済の好循環を創出する都市

千年を超える歴史の中で、伝統の上に革新を重ね、絶えず新たな文化を生み出してきた京都。これまで、世界遺産・二条城における文化財の保存と活用の好循環を生み出す取組や、京都市立芸術大学の京都駅東部エリアへの移転など文化芸術を基軸とした京都駅周辺のまちづくりを進め、令和4年度には、オール京都による国への要望が実現し、機能強化された「新・文化庁」が京都へ全面的に移転します。

多様性と包摂性が根差す都市特性、世界を魅了する京都の文化、地域ごとに特色のある景観を活かし、国内外の多様なひと・企業が、新たな商品や学び・癒しなど暮らしに関わる新たなビジネスを創造する都市を実現します。

文化が経済的価値を生み出し、経済が文化を支えることで、文化への理解が深まり、広がると同時に経済が活性化し、京都にしかできない文化と経済の融合による好循環の創出を目指します。

<キーポイント>

- (1) アート市場・アートツーリズムの活性化など、文化資源を生かした新たな経済的価値が創造されている。
- (2) 観光の効果が、旅行時の飲食、宿泊、地下鉄・市バス等の交通に留まらず、1次産業・伝統産業を含む幅広い産業への投資や販路開拓、多方面にわたる雇用の拡大、関係人口やふるさと納税の増加等に結び付いている。
- (3) 文化芸術や自然環境などの京都の強みを生かして観光の質を高めることにより、市民の豊かさ、文化の継承・創造につながっている。
- (4) 国内外からの支援を獲得するなど、文化芸術の発展や文化財保存のための財源が創出

されている。

- (5) 伝統産業と文化の融合により新たな付加価値が生み出され、出荷額が増加している。
- (6) スポーツと産業分野との融合により、新産業が創出されている。

<チャレンジ(例)>

- ・ E S G^{*}+C (文化) やE S G+A (アート) という新たな理念を社会に広めるなど、企業をはじめとする多様な主体が文化に投資する潮流を生み出し、国内外からの投資、支援を呼び込む仕組みを構築
- ・ 世界的なギャラリーやアートフェアの誘致、様々な主体による京都のアートイベントの戦略的発信等により、アートの国際的な拠点としてのブランドを確立
- ・ 学生や若手芸術家が、市内で定住、制作、発表し、企業や起業家などと繋がる機会を創出
- ・ 京都市立芸術大学新キャンパスを核とした文化芸術の創出、民間の知恵と活力をいかしたイノベーション、スタートアップ拠点の創出
- ・ 京町家のオフィス活用促進制度の構築など、京都らしいオフィス環境の整備

※ E S G : 環境 (Environment), 社会 (Social), ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったもので、近年、企業の長期的な成長のために必要だとされる観点。

3 持続可能性を追求する環境・グローバル都市

京都議定書^{*1}誕生の地であり、パリ協定^{*2}の実行を支える I P C C 京都ガイドライン^{*3}の採択、世界に訴える「1.5℃を目指す京都アピール」の発信など、環境先進都市として、脱炭素社会、循環型社会に向けて世界を先導するまち・京都。京都が全国に先駆けて発信した「2050年CO2排出量正味ゼロ」は、全国の自治体に拡がり、そして国の方針になりました。また、市内産木材の利用拡大をはじめ、農林業の持続可能性を高めると同時に、市域面積の77%を占める農地・森林が、地球温暖化の緩和や災害の防止などの公益的機能を一層発揮することを目指した取組も進めています。さらには、令和3年度にはSDGs未来都市にも選ばれています。

今後は、ICTの発展、世界各国・地域間で進む経済連携など、人・もの・資金・情報の流れがグローバル化する中、環境・文化をはじめ京都の都市ブランドに対する関心の高まりを活かし、脱炭素、SDGsをはじめ国際社会において共有される目標・価値観を京都から実現することで、海外から多様な人や企業が集まり、投資や支援を呼び込むことができる都市を目指します。

<キーポイント>

- (1) 世界から、環境先進都市としての評価を獲得している。
- (2) 省エネルギー、再生可能エネルギー等の技術革新が進み、先進的な実証を通じて付加価値の高い産業が創出され、国内外から投資を呼び込んでいる。
- (3) 環境に関する産官学の担い手が集まり、ビジネス展開においてこれを専門とする戦略・人事・財務・法務のコンサルタント会社等が揃い、環境ビジネスのエコシステム^{*4}が構築されている。
- (4) IoTやAI等の新技術や、MaaS^{*5}等の新たなモビリティサービスの活用によ

- り、持続可能なまちづくりに貢献する公共交通ネットワークが形成されている。
- (5) 農山村が有する地域資源や空間などを活用したビジネスが創造されている。
- (6) 自然志向の高まり、脱炭素社会への取組とともに、森林の多面的な価値が注目されている。
- (7) グローバル企業や外国からの研究者等が求める教育環境、生活環境が充実している。
- (8) 若者の関心が高い環境や自然、生物多様性といった京都の特色を活かし、北部山間地域などへの移住が進んでいる。
- (9) 環境配慮型のオフィス・居住空間が充実している。

＜チャレンジ（例）＞

- ・ グリーンボンド^{*6}等の発行などを通じて、国内外のESG投資を呼び込み、SDGsに寄与する新たなビジネスを成長産業として支援
- ・ 京都版・脱炭素型ライフスタイルを構築し、2050年CO₂排出量正味ゼロを目指し、地域の脱炭素化を先導
- ・ グリーン成長^{*7}の促進に向けて、「京都市木の文化・森林活性化SDGs」を推進

- ※1 京都議定書：平成9（1997）年に京都市で開かれた「国連気候変動枠組条約第3回締約国会議（地球温暖化防止京都会議）」で採択された国際的な取り決め。先進国に法的拘束力のある温室効果ガスの削減義務を課している。
- ※2 パリ協定：今世紀後半に人間活動による温室効果ガス排出量を実質ゼロにするなどの目標を掲げた令和2（2020）年以降の新たな国際的な枠組み。
- ※3 IPCC京都ガイドライン（2019）：京都市で開催された「IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第49回総会」で採択された、パリ協定の取組を推進していくうえで必要不可欠な各国の温室効果ガス排出量の算定方法に関するガイドライン。
- ※4 エコシステム：多様な関係者が結びつき、循環しながら広く共存共栄していく仕組み。
- ※5 MaaS：「Mobility as a Service」の略であり、出発地から目的地までの移動ニーズに対して、マイカー以外の複数の交通手段をシームレスに繋ぎ、利用者に最適なパッケージで、サービスとして提供する概念。
- ※6 グリーンボンド：企業や地方公共団体等が、環境改善に効果がある事業（グリーンプロジェクト）に要する資金を調達するために発行する債券。
- ※7 グリーン成長：森林の適正な管理、森林資源の持続的な利用等により、林業・木材産業が内包する持続性を高めながら成長発展させ、人々が森林により発揮される多面的機能の恩恵を享受することを通じて、社会経済生活の向上とカーボンニュートラルに寄与すること。

4 「知」が集うオープン・イノベーション都市

進取の気風に富む大学都市に集積する「知」と歴史の中で培われた自立性の高い市民文化が融合するまち・京都。産学公連携による環境・エネルギー、医療・健康・介護、コンテンツといった分野での新事業創出、ソーシャル・イノベーション・クラスター構想に基づく社会的企業の育成等に取り組んできました。さらに、多様な主体が垣根を越えて連携し、ひとごとではなく、自分ごと、みんなごととして取り組む“みんなごと”のまちづくりが定着しつつあります。

今後は、市民の暮らしと雇用を支えてきた伝統産業から先端産業まで幅広い産業の集積を活かし、歴史ある企業とスタートアップ、大企業と中小企業、さらには大学、市民、行政など多数の「知」が、日常的に交流・協働し、互いの強みと弱みを補完しあうエコシステムを構築することで、新たな価値を創造し続ける都市を目指します。

＜キーポイント＞

- (1) 優秀な起業家やクリエイティブな人々が京都で生まれ、また世界から移住している。
- (2) 環境・エネルギー、医療・健康・介護、観光など社会課題解決型の成長産業分野において、付加価値の高い産業が創出されている。
- (3) 産学公連携による取組等を通じて知恵産業の森※¹が創造されている。
- (4) 公園や森林の特色を生かし、民間活力の更なる導入が進んでいる。
- (5) 経営感覚を持つ職員を育成しながら、行政の事業への民間活力の導入と民間への切り出しを進め、課題解決型の産業が創出されている。

＜チャレンジ（例）＞

- ・ 行政と社会的企業の連携を推進する「パブリック・コーディネート※²」を進め、ソーシャル・イノベーションと行政改革を両輪で推進
- ・ 成果連動型民間委託（PFS）※³とソーシャル・インパクトボンド（SIB）※⁴の最大限の活用（PFSによる企業誘致など）
- ・ 京都経済センター「KOIN」やIMPACT HUB, FabCafe KYOTOをはじめ、あらゆるコワーキングスペースやオープンイノベーション※⁵拠点を活用し、市域を実証フィールドとすることで市内外の人・企業の京都でのチャレンジを誘引し、新ビジネスや起業をインキュベート
- ・ 梅小路京都西駅エリアなどにおけるクリエイティブなまちづくりの取組と連携したスタートアップオフィスやラボの集積
- ・ 企業などに対して公園の柔軟な利活用をまずは試行的に認め、公・民で継続的に対話等を行いながら、それぞれの公園の理想像を探る「公民連携 公園利活用トライアル事業」の導入

- ※1 知恵産業の森：京都の地域特性や企業独自の強みを活かしながら「顧客創造」を目指す「知恵ビジネス」を発掘・育成し、伝統産業からハイテク産業まで多様な産業群が集積する状態。
- ※2 パブリック・コーディネート：行政・企業・NPO・大学・中間支援団体などを巻き込んだネットワークを活かし、企業と公的機関とのマッチングを行うこと。
- ※3 成果連動型民間委託（PFS）：行政課題の解決に対応した成果指標を設定し、その改善状況に連動して委託費等を支払うことで、インセンティブを民間事業者に働かせる手法。
- ※4 ソーシャル・インパクトボンド（SIB）：行政や民間事業者及び資金提供者等が連携して、社会問題の解決を目指す成果志向の官民連携の手法。
- ※5 オープンイノベーション：内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと。

5 伝統と先端が融合するデジタル創造都市

サイバー空間が急速に拡大するなか、文化、学術、景観、環境、スポーツ、産業などの

多様な個性で、世界からの関心が更に高まるまち・京都。これまで、行政手続や情報発信・相互対話などの効率性・利便性を向上させる市民サービスのデジタル化、多様な事業者とのパートナーシップで推進するW i - F i やキャッシュレス環境の整備による地域情報化等に取り組んできました。近年では、市民生活と観光の調和、災害対策、歩くまち・京都の推進等の分野で、A I , I o T , ビッグデータといった新技術の導入や活用を進めています。

今後は、国内外の人々が、デジタル技術の活用により時間と空間を超え、京都の魅力的なコンテンツに気軽に触れ、リアル・バーチャル双方で投資・消費を行い、その資金が市内で循環する京都デジタル経済圏を実現します。また、この経済圏での活動や情報が、人との出会い・交流・つながりを生み、社会的課題の解決につながるビジネスを創出するプラットフォームとして機能することにより、誰一人取り残さない、人間中心の新しい社会「Society 5.0」を実現し、発展していくことを目指します。

<キーポイント>

- (1) 京都が持つブランド力を活かし、文化をはじめとする資源のデジタル化や電子地域通貨等の活用により、国内外から投資を呼び込み、その資金が市内で循環する京都デジタル経済圏が成長している。
- (2) 先端技術の活用・デジタル化の浸透等により、国内外の人の受入環境や企業のビジネス環境が整備されている。
- (3) 技術の進化が、さらに便利で快適な公共交通やスマートなライフスタイルの実現、市民生活と観光の調和に寄与している。
- (4) 急成長するゲーム産業をはじめとしたコンテンツ市場が成長し、新たな京都の資源が生まれるとともに、資金獲得の拡大が京都経済の発展に寄与している。

<チャレンジ（例）>

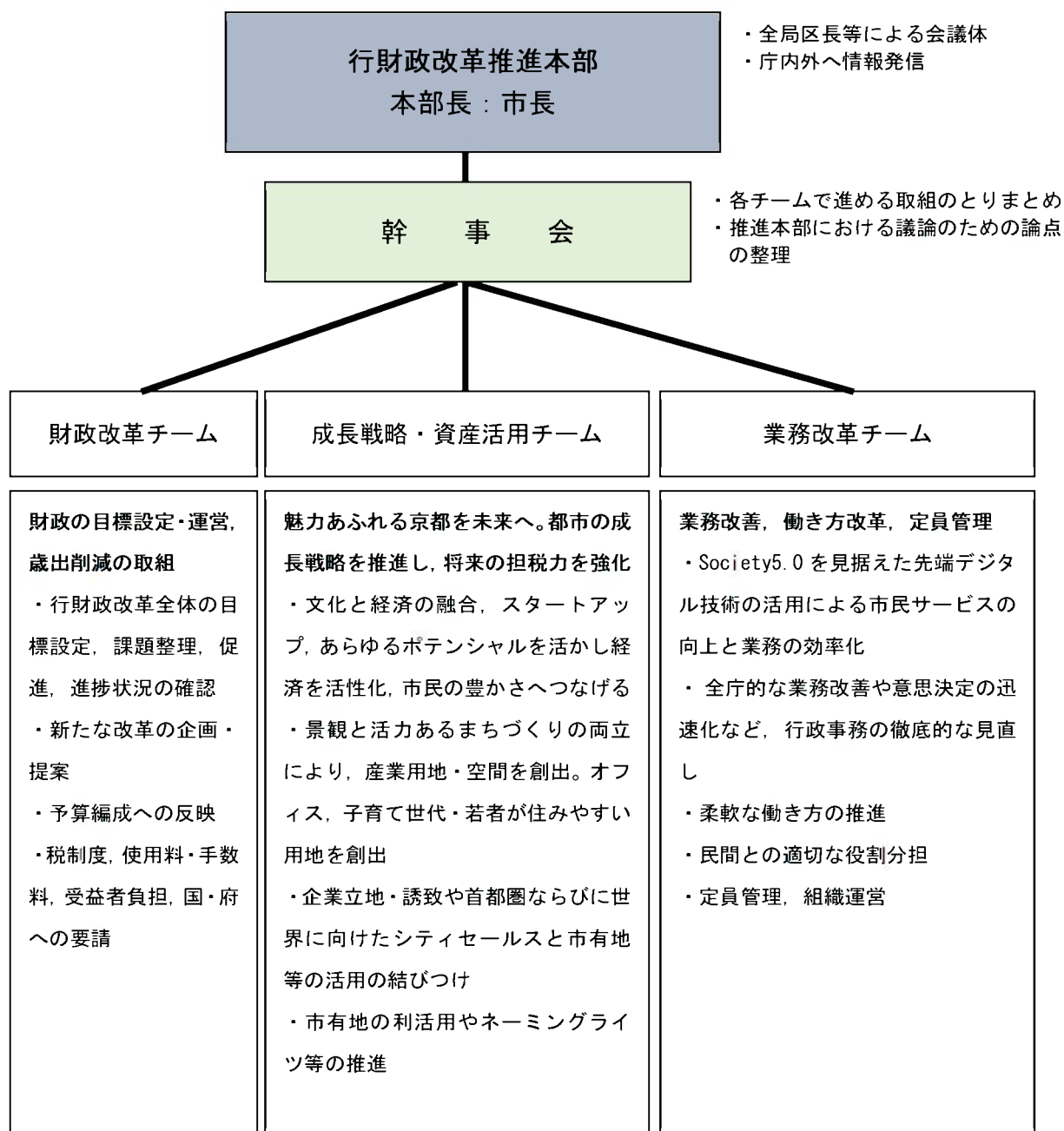
- ・ I C カード等のデジタル技術を活用した「京都カード・京都ポイント」施策による市民の利便性の向上と市内での活動・消費の促進
- ・ 電子感謝券[※]を新たに導入するなど、過去最高（令和2年度）を記録したふるさと納税額を一層拡大
- ・ 京都の小売店舗が仮想空間においても売り上げが増加できるよう、徹底的なキャッシュレス化を促進

※ 電子感謝券：ふるさと納税の返礼品として、京都市内での宿泊・食事・施設の利用等に使用できる電子ポイントのこと。

VI 改革の推進体制

1 行財政改革推進本部の設置

本計画の推進にあたっては、全庁挙げた歳入歳出両面にわたる行財政改革を着実に推進する体制として、令和3年1月に設置した市長をトップする行財政改革推進本部のもと、具体の取組を検討するため3つのチームを編成し、進捗管理、改革の推進、新たな取組の企画提案を実施します。各チームは、局横断的に関連部局が参画する全庁体制とします。



2 計画の柔軟な修正と新たな改革の着手

個別事案の実現はもとより、大胆にかつ細部の事務改善も含め、徹底して進めてまいります。また、災害の発生や感染症の拡大といった社会経済情勢の変化や予期せぬ財政悪化が生じた場合、毎年度の予算編成を通じて、財政運営の目標や財政フレームを柔軟に変更し、新たな改革の着手、あるいは深掘りを行うなど、聖域なく不断の改革に取り組んでまいります。

3 市民の皆様への情報発信

改革の推進には、全職員が等しく危機意識を共有することはもとより、市民の皆様の御理解を得ながら、市民の皆様とともに一体となって取り組んでいく必要があります。そのため、市民しんぶんやSNS等、様々な媒体を通じて、財政の現状等を、より幅広い層に、市民目線に立ったより分かりやすい情報発信を行ってまいります。

同時に、施設の維持管理や施策の実施に必要な行政コストを、より分かりやすく見える化し、どの程度の税負担・受益者の負担で、その施設や制度が維持され、実行されているかを、市民の皆様と共有するとともに、施設や施策の見直しの議論を進めてまいります。

4 国・府・関係自治体との連携

個性豊かで活力あるまちづくりを自主的かつ総合的に推進していくため、国等からの事務権限と税源等の移譲について、国に対して提案・要望するとともに、国との連携をより一層強化します。

また、京都市と京都府における二重行政の課題の解消はもとより、市民・府民サービスの向上、効率的・効果的な行政運営、さらには、京都全域の発展につなげるため、市長と知事との懇談会や実務者協議を通じて、京都府との更なる連携強化と政策の融合を図るとともに、オール京都でまちづくりを進め、全国トップ水準の府市協調を新たなステージへと発展させてまいります。

さらに、他の政令指定都市や近畿圏、京都都市圏における周辺自治体等との広域的な連携も活用し、改革の推進に取り組んでまいります。