

民間活力の活用等による 徹底的な業務の効率化

- (1) 民間活力の更なる活用
- (2) デジタル化の推進など業務の効率化

(1) 民間活力の更なる活用

民間活力の活用の基本的な考え方

- 今後、少子高齢化が更に進展し、人口も減少局面を迎える見通しの中、市税や地方交付税等の一般財源収入の大幅な増加は期待できない一方、公共施設等の大量更新に伴う財政需要や社会福祉関連経費が増加し、京都市の財政は更に厳しさを増していくことが見込まれる。
- こうした中、市民の生活様式・価値観の変化等により、ますます多様化かつ増加する市民ニーズに対して、将来にわたって、行政による公共サービスの提供のみで対応していくことは、ますます困難になることが予想される。
- 今後、限られたマンパワー（職員）・財源の中で、市民ニーズへの確に対応し、より質の高い施策を実現するためには、行政のみならず、担い手となり得る多様な主体と連携・協働しながら、公共サービスを提供するための重層的な仕組みを整える必要がある。
- このため、民間活力を可能な限り積極的に活用し、適切な役割分担を進めながら、限られた行政資源を最大限、効果的・効率的に活用していくことが不可欠である。

民間活力の活用により目指すべき方向性

①市民サービスの向上

民間のノウハウ、専門知識、技術、斬新な発想等により、市民サービスの維持向上や地域課題の解決を図る

②人的資源の再配分による有効活用

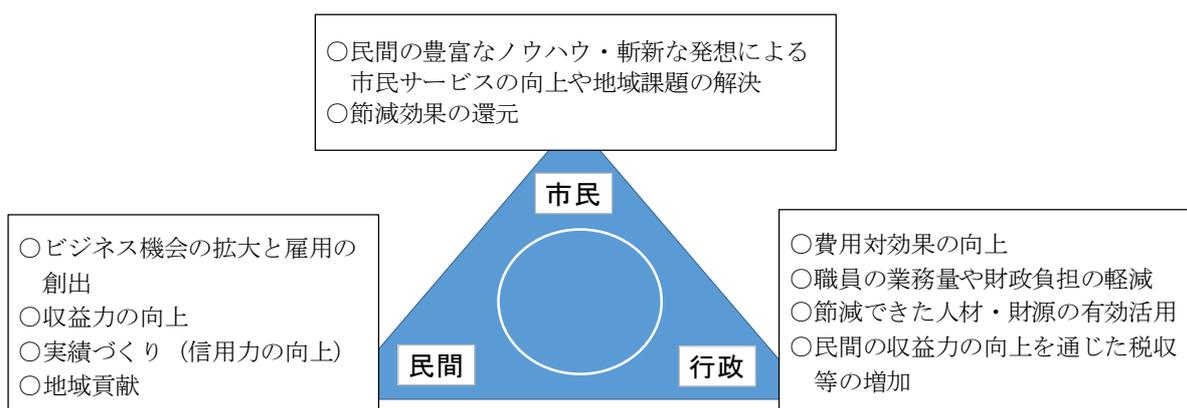
行政と民間の適切な役割分担により、業務量の削減を図り、限られた人的資源をより必要性の高い分野で有効に活用

③財源の再配分による有効活用

民間の活用により節減できた財源をより必要性の高い分野で有効に活用

④地域経済の活性化

自治体がこれまで直接行ってきた業務を民間に委ねることで、民間の事業機会の拡大を促し、雇用の創出や収益力の向上を通じて、地域経済の活性化につなげる。



民間活用の類型（主なもの）

手法	概要	備考
民間委託	定型的な業務や専門的知識・技術を要する業務等を民間事業者等に委託するもの	
包括委託	複数の定型的な業務や専門的知識・技術を要する業務等を一体化して民間に委託するもの	クリーンセンター運営・維持修繕の20年間の包括委託（柏市） 大阪城公園の維持管理・賑わい創出等の20年間の包括委託（大阪市）
指定管理者制度	地方自治法第244条に基づき、公の施設の管理運営を一定期間、民間事業者等にゆだねるもの	以前は、公の施設の管理運営は、公共団体、公共的団体及びいわゆる第三セクター等に限定されていたが、「公の施設のより効果的・効率的な管理」を目的として、平成15年度に対象が拡大
行政資産の貸与	行政の所有する資産（施設・土地等）を民間事業者等に貸与し、その民間主体が当該施設・土地等を活用した事業を行うもの	学校跡地の貸付 京都中央市場「賑わいゾーン（水産事務所棟跡地）」の貸付 など
P F I	公共施設等の整備にあたって、設計・建設からその後の施設維持管理や運営までの全部もしくは一部に、民間事業者等の資金、経営ノウハウを活用して進めるもの	[PFIの導入が可能な施設(PFI法第2条)] 道路、鉄道、港湾、空港、公園、下水道、庁舎、公営住宅、教育文化施設、廃棄物処理施設、駐車場、観光施設、研究施設など
ソーシャルビジネス	様々な社会課題に対して、民間事業者等がビジネス手法により解消を図ろうとするもの	自治体が主体的に民間を活用する取組ではないが、新たな公共の担い手としての役割が期待される事業として記載

京都市における民間活力の活用事例

【民間委託化】

- 「民間で実施した方が効率的・効果的な業務は民間に」を基本に委託化を推進
- ゴミ収集業務の委託化
令和6年度に委託率70%を目指して委託化を推進中(H18：委託率26%→R1：委託率59%)
 - クリーンセンター業務の一部委託化
南部クリーンセンターの焼却プラント運転監視業務を平成28年度に委託化
 - 各種証明書の郵便請求処理事務の集約及び委託化
各区で実施していた各種証明書の郵便請求処理事務の1箇所に集約したうえで委託化

【指定管理者制度の導入】

平成15年度以降、383施設/558施設(※)に導入
※公の施設のうち、指定管理者制度の対象外施設（小中学校など）を除いた総数を分母としている

【行政資産の貸与】

学校統合により生み出された貴重な跡地を民間事業者等に長期で貸付け、地域の活性化と増収につなげている。（土地等の貸付料収入：年間4億円）※令和元年度時点

【PFI手法の活用】

- 平成16年度以降、12事業において実施
- 市営住宅団地再生事業（実施中）
八条市営住宅の老朽化に伴う団地再生(全棟建替え)にあたって、BOT方式により事業を推進敷地の一部を有効活用し、ファミリー向け分譲マンションや公園を整備
※BOT方式…民間事業者が施設を建設し、維持管理及び運営し、事業終了後に公共に施設所有権を移転する方式
 - 市立小学校冷房化事業
各小学校の空調機器を早期かつ同時期に整備するため、平成17年度に、全国に先駆けてPFI手法を活用した整備を実施

京都市における民間活力の活用事例

【施設の民営化】

- 市営保育所の民営化の推進
段階的に民営化を進め、これまで10箇所を民営化（H25：25箇所→R2：14箇所）
※1箇所は分園化
- 福祉施設の民営化
市が運営していた知的障害者入所更生施設（醍醐和光寮）生活介護事業所（若杉学園），
旧情緒障害児短期治療施設（青葉寮）を民設民営化

他都市における民間活力の活用事例①

【包括的民間委託】

① クリーンセンターの運営・維持管理等の包括委託

<柏市の取組>

- 清掃工場の運転管理業務以外にも、保守点検、大規模修繕業務なども含めて包括的に委託。加えて焼却施設や灰溶融炉施設などの維持補修業務も一括委託
- 委託期間は20年間

<佐野市の取組>

- 焼却処理施設の運転管理に加え、保守点検や施設整備などを一括委託
- 施設の運営方法などの詳細は事業者任せ
「性能発注」方式を導入
- 委託期間は5年

<取組の効果>

- 長期的な視点に基づく計画的な維持補修が可能となり、総コスト縮減
- 整備等の管理や用役調達の効率性を委託者が判断できるため、施設運営全体の効率性が向上

この資料は、個々の施設への導入の可否を議論するためではなく、他都市における幅広い民間活力の導入事例を紹介する趣旨で作成したものです。

また、資料に掲載している他都市事例は、総務省作成の「地方公共団体における行政改革の取組事例」及び内閣府作成の「PPP/PFI事例集」など公表・報道されている資料を基に、他都市の取組内容・効果の概要をまとめたものであることに御留意ください。



みかもクリーンセンター外観
(左) リサイクルプラザ (右) 焼却処理施設

【包括的民間委託】

② 大阪城公園の管理運営・魅力向上等の包括委託（大阪市）

- H27年から大阪城公園及び公園内の複数の公共施設の管理運営・維持管理と、魅力向上・賑わい創出に関する業務を一体的に行うパークマネジメント（PMO）事業を導入
- 独立採算型のため大阪市の経費の投入はない
- 委託期間は20年間

＜取組の効果＞

- 平成24年度→27年度で約2.4億円の収支改善
- 市は事業者から納付金（基本2.3億円＋事業利益の7%）を収入

【指定管理・独立行政法人化】

① 博物館等，動物園の地方独立行政法人化（大阪市）

- 指定管理により運営してきた歴史博物館，市立科学館，市立美術館を含む5つの博物館等を地方独立行政法人化（大阪市博物館機構）し，一体的に運営
- 天王寺動物園（直営）を令和3年4月から地方独立行政法人化

＜取組の効果＞

- 直営に比べて柔軟で効率的な運営が期待できる
- 博物館等を一体的に管理することにより，業務等の集約や一元化，共有によるサービス向上が期待できる

② 市営住宅への指定管理者制度導入（指定都市20市の状況）

- 総務省が実施する地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（令和2年3月27日公表）では，指定都市全体で70.5%の市営住宅が指定管理者制度を導入（すべての業務を指定管理7都市，一部業務のみ指定管理8都市）
※指定管理者制度を導入している指定都市の中には，民間企業に管理委託を行っている例もある。
※指定管理者制度を導入していない指定都市は公営住宅法に基づく管理代行制度を採用

他都市における民間活力の活用事例④

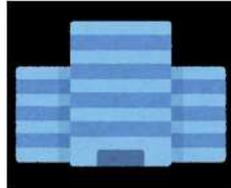
③ 図書館への指定管理者制度導入

- 他都市では以下の工夫により、選書業務や運営方針の策定などの業務上の課題をクリアし、図書館への指定管理者制度を導入している例がある。

<工夫1（北九州市，立川市）>

複数館あるうち、1箇所を基幹図書館として直営を維持し，サービス計画の立案等の業務を集約，他の図書館は指定管理者により運営

全市的な図書館サービス計画の立案や政策の立案・進捗管理など



業務集約

中央図書館
(直営維持)



図書の貸し出し業務のほか、提案事業・自主事業・企画展示の実施などサービスの充実

その他図書館
(指定管理)

<工夫2（鶴ヶ島市）>

一定の基準に沿って指定管理者が選書を行えるよう、市が選定基準や方針を作成し，指定管理制度導入後も各図書館の選書機能を市で管理

<取組の効果>

- 職員数の削減や職員の業務量の軽減
- 開館日数拡大，開館時間の延長など利用者サービスの向上

他都市における民間活力の活用事例⑤

【PFIの活用】

① 「文化・交流拠点地区」整備等PFI事業（北九州市）

- 図書館，ホール等の公共施設と公有地を活用した民間施設の整備，運営をPFIにより実施
- 民間施設として，シニアマンション，スーパー，分譲集合住宅が整備され，市街地の活性化を図るとともに，従来方式比で9.2億円のコスト削減を実現



② 公益文化施設整備等事業（山形県東根市）

- 図書館やギャラリー，市民活動支援センターの公益文化施設と都市公園をPFIにより一体的に整備，維持管理・運営
- 民間事業者の創意工夫としてIC予約本受け取り棚，地域映像アーカイブシステムを採用すること等により，低コストで質の高い行政サービスを実現



【PFIの活用】

③ 少年自然の家のリニューアル（沼津市）

- 公園内にあった市立少年自然の家について，公募型プロポーザル方式により民間の運営事業者を募集し，「泊まれる公園」というコンセプトのもと，家族や若者向けの宿泊施設としてリニューアル
- 隣接する運動公園の芝生広場で，野外映画上映会や結婚式を行うなど，**公園の利活用も実施**



宿泊施設内のサロン



公園内に設置した球体テント

（参考）京都市におけるソーシャルビジネスの取組

- 「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を立ち上げ，構想推進の拠点として「京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）」を創設
- ネットワークの形成，「これからの1000年を紡ぐ企業認定」制度の運用，サミットや塾の開催等により，ビジネス手法で社会課題の解決に取り組む企業等を支援し，ソーシャルビジネスの普及・発展に取り組んでいる。

<認定企業の例>

企業	取組
株式会社 坂ノ途中	農薬・化学肥料不使用の農産物の市場確保・拡大により，環境負荷の小さな農業に挑戦する新規就農者や若手農家を支援
株式会社アラキ工務店	京町家など，戦前に伝統木工法で建てられた木造住宅を100年先を見据えて補修・再生
NPO法人寺子屋プロジェクト	教育・子育てに関心を持つ地域の大人と，教育機会に恵まれない子どもたちが集い，ともに学ぶことのできる現代の寺子屋「Tera school」の開設

○市民・民間・行政の全てにメリットが生じる効果的な取組の積極的な推進

民間活用は効果的に実施すれば、市民サービスを向上させつつ、財政負担の軽減にもつながることが期待される取組である。

極めて厳しい財政状況も踏まえ、これまで以上に市民、民間、行政の3方がいずれもメリットを感じられる取組を積極的に模索するべきではないか。

○全市的に民間活用を積極的に推進する仕組みづくり

京都市では平成14年度にPFI導入基本方針を策定し、平成16年度にはPPP推進の考え方をまとめているが、他都市では「公民連携手法の優先的検討規程」を策定し、取組を推進している例もあり、こうした他都市の指針も参考にすべきではないか。

○京都市の事例だけでなく、他都市事例も参考にした横展開

類似の事業・施設で他都市において民間活力の活用が図られている事例については、「導入について課題がある」で終わらせることなく、民間活用に向けた様々な課題の解消方策を含めて、他都市の事例を幅広く研究し、京都市においても積極的に横展開を図っていくべきではないか。

○積極的な民間との対話による活用アイデアの創出

例えば、福岡市では、公共建築物の整備・運営に関連する地場企業（設計、建設、維持管理・運営、金融など）が一同に会する「PPP（公民連携）をテーマとした常設の官民の対話の場」（福岡PPPプラットフォーム）が設置されている。こうした官民が対話し、効果的・効率的なアイデアを創出していく仕組みも参考になるのではないか。

(2) デジタル化の推進をはじめとする徹底的な業務の効率化

業務の効率化(業務量の削減)の視点と手法

① デジタル化の推進

【ICTの活用】

- ・ 行政手続きのオンライン化の推進
- ・ 公共料金等のキャッシュレス決済の推進
- ・ 大量のデータの集約・確認作業等の更なる効率化・システム化
- ・ WEB会議の推進, ペーパーレス化 など

【AIやRPAの活用】

- ・ 定型型業務, 単純反復業務へのRPA(処理の自動化)の導入
- ・ たくさんのデータに基づいて判断を行う業務へのAI(人工知能)の導入(判断業務の支援等)

ICT 「Information and Communication Technology」 インターネットなどの情報通信技術の総称
AI 「Artificial Intelligence」 人工知能。与えられたデータを自動で分析し、法則を導き出すことでAI自体が主体的に判断
RPA 「Robotic Process Automation」 ロボット型ソフトウェアによる定型業務の自動化

② 定型的な業務の標準化・ルール化や集約化・一元化

- ・ 全庁や複数の部署で共通して実施している定型的な業務の更なる標準化と集約化
- ・ 全国共通で実施している業務の他都市と比べた効率度合いの点検

③ その他業務の休廃止や簡素化等

- ・ 市民サービスへの影響を踏まえた事業・業務の大胆な見直し
新型コロナの影響により実施を見送った事業・業務, 実施にあたって多くのマンパワーを要する業務 など
- ・ 作成資料の削減・簡素化
前例踏襲で作成しているもの, 活用度合いが低いもの, 必要以上に精緻なもの

他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例①

【デジタル化の推進】

① 行政手続きのオンライン化や事務の集約化等(神戸市)

- オンライン上で必要書類の作成を可能とし,
郵送やオンライン申請の対象を拡大
⇒ 令和5年度までに全体業務の8割に拡大予定
- 各種申請・届出の受理や確認・入力作業, 電話問い合わせ対応などの**定型型業務**を集約した「**行政事務センター**」を創設し, 民間事業者へ委託
- 総合コールセンターにAI(自動応答サービス)を導入

この資料は、個々の効率化の取組の導入の可否を議論するためではなく、他都市における幅広い取組事例を紹介する趣旨で作成したものです。
資料に掲載している他都市事例は、総務省作成の「地方公共団体における行政改革の取組事例」など公表・報道されている資料を基に、他都市の取組内容・効果の概要をまとめたものであることに御留意ください。

<取組の効果>

- 窓口職員の業務量の軽減につながり、本来業務の相談業務等の対応を充実するなどのより手厚い市民サービスが実施可能になった。
- 来庁に要する時間や待ち時間の削減など市民の利便性が向上

他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例②

② 行政手続きのオンライン化とキャッシュレス決済の推進（大阪市）

- 24時間365日いつでもパソコンやスマートフォンを使って、大阪市への各種行政手続きやイベントの申込みなどを行うことができる新しい「大阪市行政オンラインシステム」の運用を開始
- マイナンバーカードの利用により本人確認が必要な手続きや、手数料が必要な手続きもクレジットカードの電子決済で支払いが可能
- 令和2年度中に申請やイベントへの申込みなど200以上の手続きを、また、令和7年度末までには1,500の手続きのオンライン化を図る予定

<取組の効果>

- 来庁に要する時間や経費の削減，提供サービスの均一化，待ち時間の削減など市民の利便性向上
- 申請情報の電子化より，統計情報の分析などにかかる時間の短縮など業務の効率化につながる

他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例③

③ AIを活用したケアプラン作成（豊橋市）

- AIに認定調査項目や主治医意見書の項目を入力することにより、ケアプランを実施した場合の将来予測とともに、ケアプランを提案

<取組の効果>

- ケアマネージャーの業務量の軽減，利用者の身体状況の改善，介護保険給付費の適正化にもつながることが期待される

④ AIを活用した観光案内による業務効率化（福井県永平寺町）

- 多言語対応の人材確保が困難なことから、観光案内所にAIを搭載した多言語対応のデジタルサイネージを導入
- 観光客の質問に対する自動応答に加え、分析機能（来客者数、性別、管内行動解析等）も搭載

<取組の効果>

- 職員の常時雇用に比べ、コストを抑制
- 分析機能により正確な統計・集計が可能



他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例④

⑤ EBPM等データを活用した空き家調査（前橋市）

- 調査員による1軒1軒の現地調査が主な手法であった空き家実態調査について、市が保有するクローズドなビッグデータ(住基台帳, 固定資産税台帳, 水道使用量)を活用し, 空き家の状態を推定・可視化する実態調査システムを構築
- 全ての建物を調査することなく, 判断に迷う建物だけに焦点を当てた効果的・効率的な調査を実施
- ※ 本取組は, 前橋市の一部の地域を対象とした, 連携協定に基づく官民連携の研究活動として実施しており, 前橋市の費用負担は発生していない

<取組の効果>

- 少人数かつ短時間での空き家調査が可能となり, 経費削減
- 本システムを活用し, 目的に応じた空き家の政策立案が可能

他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例⑤

【業務の集約化や標準化】

⑥ 死亡関連の一元化窓口「おくやみコーナー」の開設（松阪市）

- 特に煩雑な死亡関連の手続きに特化した窓口を開設
- 多種の届出書の記載に必要な項目を集約した「お客様シート」を遺族が記載, それをもとに職員が届出書を一括作成（補助）, 手続きが必要な課を選別
- 簡易な手続きはおくやみコーナーでワンストップ対応とし, 遺族が手続きする窓口数を最小化
- 市役所以外の手続きで必要となる戸籍等証明書の取得支援により, 再来庁を削減

<取組の効果>

- 事前に必要な情報が漏れなく必要な課に共有されるため, スムーズな処理が可能→職員の業務量の軽減
- 煩雑かつ大量の書類作成が不要となり, 再来庁や来庁時の滞在時間も縮減→対応する職員の業務量の軽減・遺族の負担の軽減

他都市における業務の効率化(業務量の削減)の事例⑥

⑦ 業務量削減のためのルール作り（郡山市）

- 限られた人員のなかで、施策を効率的に推進するため、全庁共通業務について、効率的・効果的な業務量の削減の手法等をまとめた共通ルール「郡山STANDARD」を策定

文書関係業務	セミナー等関係業務	庁内会議関係業務
<ul style="list-style-type: none"> ・アウトラインにより簡潔に伝える ・該当がなければ回答を要さない 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催の必要性の低いセミナー等は実施しない ・安易な動員を行わない ・動員の理由・対象者を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・次第には、開催目的や行動計画等を記載 ・冒頭挨拶廃止

<取組の成果>

- >「郡山市STANDARD」対象業務の業務量の減少
 ㊦227,161時間→㊦222,388時間(△4,773時間)
- >庶務担当者等の負担軽減、セミナー等への動員による業務負担の軽減・各課固有業務への集中が可能に

⑧ 他都市や民間企業との連携（札幌市）

- 神戸市と業務のマニュアルやフロー等を共有・突合し、業務の無駄を削減・改善
- 業務効率化の知見のある民間企業と連携し、オリジナルのBPR自己チェックツールを開発

今後の取組方針（改革の視点）

- ① 限られた人材(職員)・財源の中で、ますます多様化・拡大する市民ニーズに的確に対応するためには、民間活力の活用に加えて、デジタル化の推進をはじめとする業務の効率化(業務量の削減)も極めて重要な取組である。
- ② 特にデジタル分野の技術革新に伴い、ICTのみならず、AIやRPAといった省力化技術がめまぐるしく進歩しており、国においても目指すべき未来社会の姿として「society5.0」を掲げ、行政のデジタル化を強力に推進している。
- ③ こうした中で、行政のデジタル化がいかに実現できるかは、市民サービスの向上と職員の業務量の軽減、経費の節減、更には昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大防止などにも関わってくる。
- ④ また、デジタル化以外でも、共通業務の標準化・集約化による効率化、内部管理業務の抜本的な簡素化・廃止など、これまで以上に大胆な見直しを積極的に進めていく必要がある。
- ⑤ 特に実施にあたって多くのマンパワーを要するイベントや計画策定などの事業・業務、前例踏襲で慣習的に行っている業務については、全庁的な棚卸しが必要。
 大胆な見直しを進めるにあたっては、新型コロナウイルスの影響で実施を見送った事業・業務も大いに参考にすべき。

- ⑥ これらの業務の効率化の取組は，市民への影響がないもしくは少ない取組であり，非常に厳しい財政状況にある京都市においては，他都市事例も参考に，何よりもまず推進していく必要がある。