

答 申 書

(別 紙)

本市の行政サービスのあり方について
(1)本市の行財政改革に関する検証について

平成 27 年 4 月 28 日
市川市市政戦略会議

目 次

I. はじめに	P 2
II. 公の施設の経営効率化について	P 2
1. 菅平高原いちかわ村廃止の検証について	
2. 公の施設の経営効率化に関する検証について	
3. 公の施設の経営効率化に関する提言について	
III. 使用料の見直しについて	P 4
1. 使用料の見直しに関する検証について	
2. 使用料の見直しに関する提言について	
IV. 定員適正化について	P 5
1. 定員適正化に関する検証について	
2. 定員適正化に関する提言について	
V. 市川市市政戦略会議委員名簿	P 6
VI. 会議の開催状況	P 7

I. はじめに

当会議では、諮問事項である「(1)本市の行財政改革に関する検証」について平成 26 年 11 月より 3 回にわたり審議を行ってきた。

検証に当たり、限られた審議時間を有効に活用するため、重点的に審議する項目を「公の施設の経営効率化について」「使用料の見直しについて」「定員の適正化について」の 3 項目とし、これらについて議論を行った。

II. 公の施設の経営効率化について

1. 菅平高原いちかわ村廃止の検証について

菅平高原いちかわ村は、昭和 52 年に長野県須坂市に設置された施設であるが昭和 56 年度に利用者数 7,412 人を記録して以降、その後はレジャーの多様化などの影響で徐々に利用者数が減少し、平成 22 年の市政戦略会議が実施した事業仕分けの際には、年間利用者数が約 5,000 人という状況であった。

事業仕分けでは、年間利用者が 5,000 人前後と市の人口規模と比較して受益者が限定されていることや民間の宿泊施設が充実していること、また、管理運営に要する経費が多額で、大幅な歳出超過であることなどから廃止と判定されたものである。

当会議の委員構成は事業仕分け当時と大きく入れ替わっているところであるが、事務局から提供された資料などを丁寧に検証した結果、菅平高原いちかわ村の廃止の判断については評価するものである。

しかし、いちかわ村の利用者数が増加しなかった一つの要因として、市民に対する周知や利用促進策が不十分だったことが考えられる。

本市には多種多様な公共施設があるが、その中には利用率が低いものもあり改めて、個々の施設の魅力を PR するなど、利用率を上げる施策を検討すべきである。

2. 公の施設の経営効率化に関する検証について

本市では、これまで公の施設の経営効率化を図るため、指定管理者制度や非常勤職員などの多様な雇用形態を導入するなど、運営経費の削減を図ってきたところであるが、今後の財政状況を念頭に置いて、更なる経営の効率化を行うべきと考える。

特に、昭和 50 年代後半に建設された公共施設が多く、今後、大規模修繕や建替えの時期を迎え、多額な財政負担が見込まれている。

少子高齢化といった社会環境の変化や市民ニーズを踏まえ、必要とされる施設数のほか、施設を統合（複合化）することなどにより運営の効率化等を検討すべきである。

3. 公の施設に経営効率化に関する提言について

公の施設は、当初の設置目的に沿った事業運営を行っているところであるが市民の生活スタイルやニーズが多様化した現代社会においては、既定の枠組みを越えた柔軟な事業の実施が求められる。

従来 of 設置目的に固執することなく、市民目線に立った効果的な事業形態の検討を行うよう提言する。

また、今後の財政状況を勘案すると、公の施設の管理運営を行政単独で行っていくことは非常に困難な状況にあると考える。

地域住民の参画といった協働の概念を取り入れた運営方法の導入についての検討を併せて提言する。

Ⅲ. 使用料の見直しについて

1. 使用料の見直しに関する検証について

公の施設の使用料については、これまで民間の類似施設と比較して安価であることや施設の運営経費と比較して利用者が負担する使用料が低いことから、平成26年9月議会において、使用料の引き上げを行ったところである。

また、使用料の引き上げ時期については、一部の施設について、一定の周知期間後の平成27年10月から使用料の新基準額の1/2相当額の引き上げ、そして、平成28年10月から新基準額に移行する激変緩和措置が講じられている。

使用料については、施設運営コストを削減し、市民負担の軽減を図るべきであるが、低額である従来の使用料水準を踏まえ、受益者負担の適正化の観点において、評価できるものである。

2. 使用料の見直しに関する提言について

(1) 使用料見直しに向けた利用者・市民の意向の反映

使用料の見直しについては一定の評価はできるものの、使用料の引き上げについての理解を得るためのプロセスが十分でないように感じられた。

本市では、使用料条例の改正までにeモニターによるアンケートの実施や市民説明会をそれぞれ2回実施するなど、その周知等を行ってきたところであるが、一部委員からは、制度改正についての事前の周知不足が指摘された。

一方、これとは別に、施設利用の利便性の向上や魅力ある施設とするため、その運営について利用者等の要望等を聴く機会を設けることの提案も出された。

当会議としては、使用料改定への理解を得るための更なる取り組みのほか、今後の施設運営のあり方について市民の意見を直接聴く場を設けるなど、市民ニーズの積極的な把握に努めるべきと考える。

(2) 公の施設の利用範囲の拡大と利便性の向上

今回の使用料条例の見直しにおいて、利用対象者の範囲を拡大し、市外居住者の利用を可能としたことは、稼働率改善の観点で一定の評価ができる。

貸館施設については、現在、原則として営利目的での利用を禁止しているが稼働率の向上による収入増加策の一環として一定の営利目的（営利企業等）の利用を認めるなど、利用範囲の拡大を検討すべきと考える。

その際は、公の施設が市民の福祉向上が目的であることを踏まえ、本市市民が優先的に利用できるルールを設定すべきである。

また、利用手続きについて、一部の施設ではインターネットによる予約システムを導入しているが、更なる導入施設の拡大や利用登録の簡便化など、市民の利便性の向上を図るべきである。

IV. 定員適正化について

1. 定員適正化に関する検証について

(1) これまでの定員適正化の取組み状況に関する全体的な評価について

本市では、効率的な行財政運営を実現するための一環として定員の適正化に取り組み、平成10年度の職員数4,073人から平成26年度の3,262人と811人の職員を削減してきた。

また、これにより市民サービスの低下を招くことのないよう、民間委託の導入や非常勤職員などの多様な雇用形態を活用することにより、サービス水準の維持・向上に努めており、約15年間で約2割の職員を削減したことについては一定の評価をすることができる。

(2) 定員適正化の手法の検証について

本市の定員適正化はアウトソース等の実施主体の見直しによるものが多い。

アウトソースは、より安価な経費で市が直接実施する以上の事業効果が期待できるものである。

これまで指定管理者制度やPFI等を導入している公共施設については、モニタリングを定期的実施するなど、その運営評価を行っているところであるが、改めてアウトソースを実施した事業・施設について、費用対効果、市民サービスの向上の視点に基づき、事後検証を行うことを提言する。

2. 定員適正化に関する提言について

(1) 歪な年齢構成の解消に向けた対応について

本市の定員適正化は、アウトソース等の活用により行政サービスに直接従事する職員の業務量の削減のほか、新規職員の採用抑制により実現してきたところであるが、現在、若年層の職員が少なく、中高年層が多いという状況は課題の一つとして認識すべきである。

本市が今後も継続的・安定的に行政サービスを提供するために、計画的に一定数の職員を採用することを提言する。

(2) 職員の効果的な活用

本市の厳しい財政状況を踏まえ、定型業務や民間市場が成熟している業務については、引き続きアウトソースによる経営の効率化を図っていくべきであるが、防災に代表される市民の安全に直接影響する分野については、職員を重点的に配置するなど、市全体を見据えた戦略的な配置を検討すべきである。

V. 市川市市政戦略会議委員名簿

氏名	所属・役職・職業	区分・分野	
齊藤 壽彦	千葉商科大学商経学部 教授	学識経験者	財政（金融）
一條 千弦	公認会計士・税理士	学識経験者	財務・会計
牛山 久仁彦	明治大学政治経済学部 教授	学識経験者	行政学
小林 航	千葉商科大学政策情報学部 准教授	学識経験者	公共経済
新田 英理子	特定非営利活動法人 日本NPOセンター 事務局長	学識経験者	NPO
松井 幾子	和洋女子大学 家政学群 健康栄養学類 准教授	学識経験者	保健
松永 哲也	株式会社ちばぎん総合研究所 専務取締役	学識経験者	金融経済
中臺 洋	市川商工会議所青年部 監事	関係団体推薦	地域経済
立川 和子	市川市民生委員児童委員協議会 副会長	関係団体推薦	地域福祉
ハリス 貴子	市川市PTA連絡協議会 事務局長	関係団体推薦	教育
湯浅 健弘	公益社団法人市川法人会 会長	関係団体推薦	税
若菜 泰裕	連合千葉総武地域協議会 市川浦安地区連絡会 事務局長	関係団体推薦	労働
秋葉 克己		公募市民	
白井 一美		公募市民	
松本 浩和		公募市民	

VI. 会議の開催状況

開催日	開催時間	会議内容	出席者数
平成 26 年 10 月 20 日 (火)	16:00～18:00	諮問	10 名
平成 26 年 11 月 11 日 (火)	16:00～18:00	諮問事項の検討	12 名
平成 26 年 12 月 9 日 (火)	16:00～18:00	諮問事項の検討	12 名
平成 27 年 1 月 20 日 (火)	16:00～18:00	諮問事項の検討 答申案の検討	12 名
平成 27 年 4 月 28 日 (火)		答申	—

諮問事項(2) 行政サービスの運営方法について

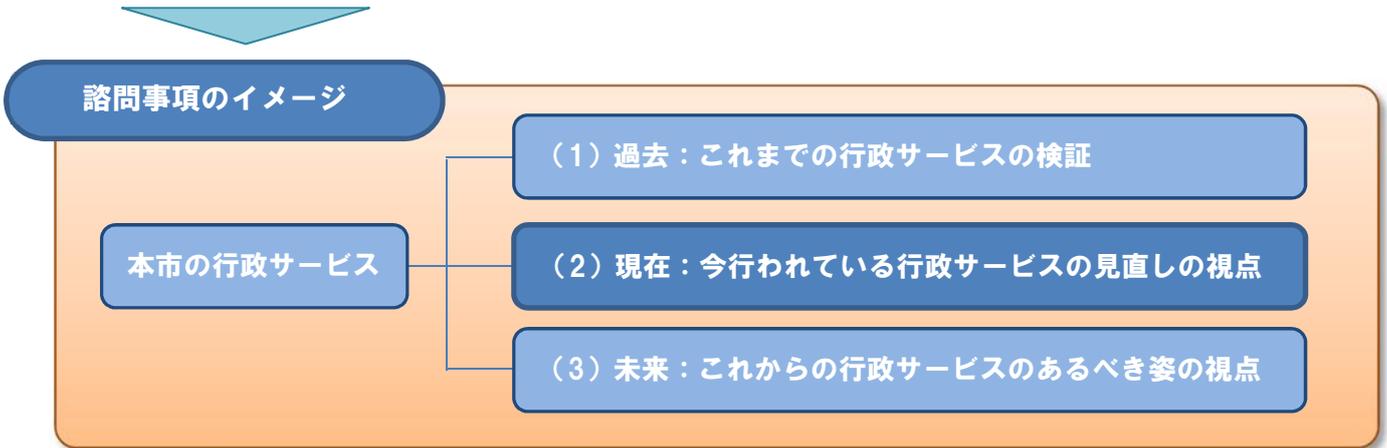
平成 27 年度

市政戦略会議

1. 諮問事項の位置付け

◆本市の行政サービスのあり方について

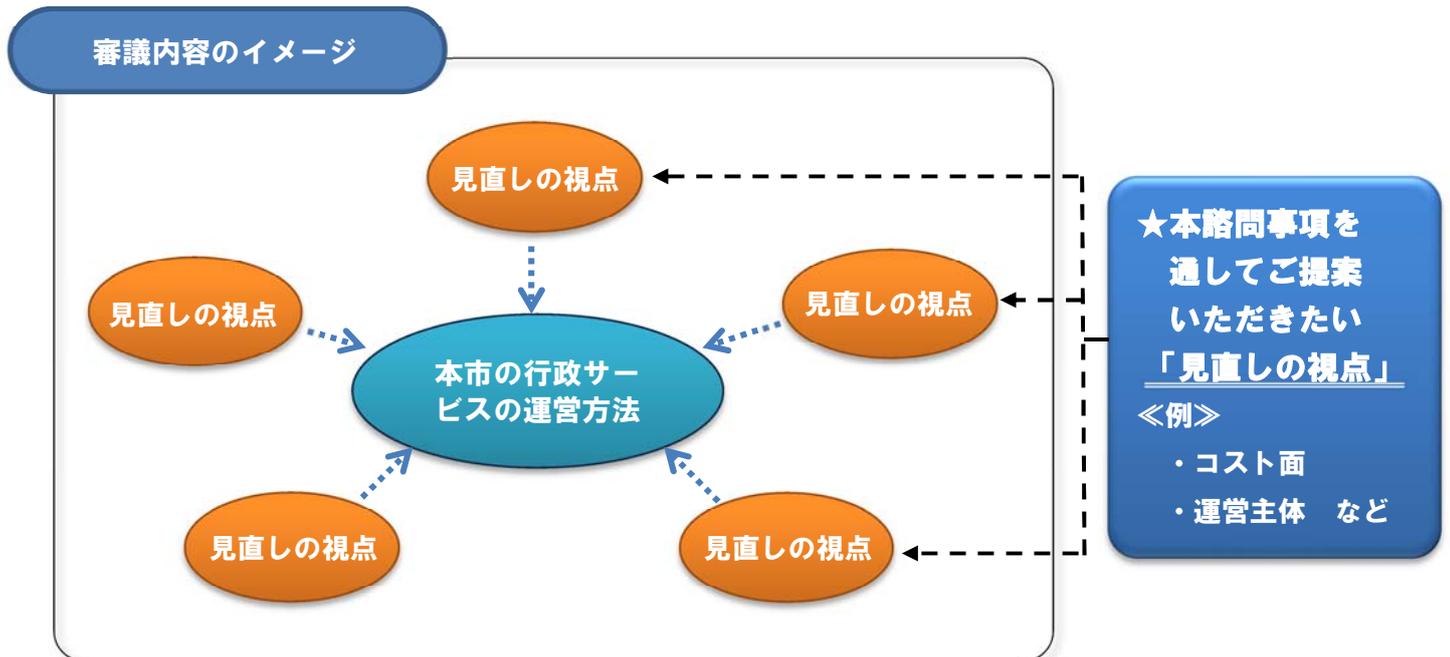
- (1) 本市の行財政改革に関する検証について [H26年10月～H27年3月]
- (2) 行政サービスの運営方法について [H27年4月～H28年1月]
- (3) 行政が担うべき公共サービスについて [H28年3月～H28年8月]



2. 審議内容

行政サービスは、住民の福祉向上の観点から、社会環境の変化に柔軟に対応し、常に効率的で効果的な運営方法を検討し、見直しを重ねていく必要がある。

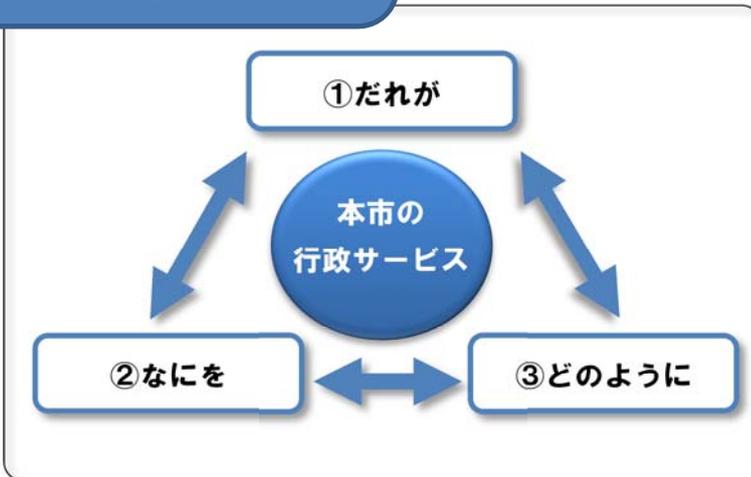
今回は、市民・有識者・関係団体等、様々な立場から「見直しの視点」について審議していただき、本市が今後、「運営方法の見直し」を行うにあたって、行政側の一方的な視点で進めるのではなく、「住民視点」あるいは「経営視点」での見直しができるよう、幅広いご提案をいただきたいと考えている。



3. 「見直しの視点」について

現行の行政サービスは多岐にわたっていることから、議事運営をより効率的なものとするため、「見直しの視点」を以下のように整理する。

「見直しの視点」のイメージ



①だれが

・各業務を担う主体はだれが望ましいか（公？民？協働？など）

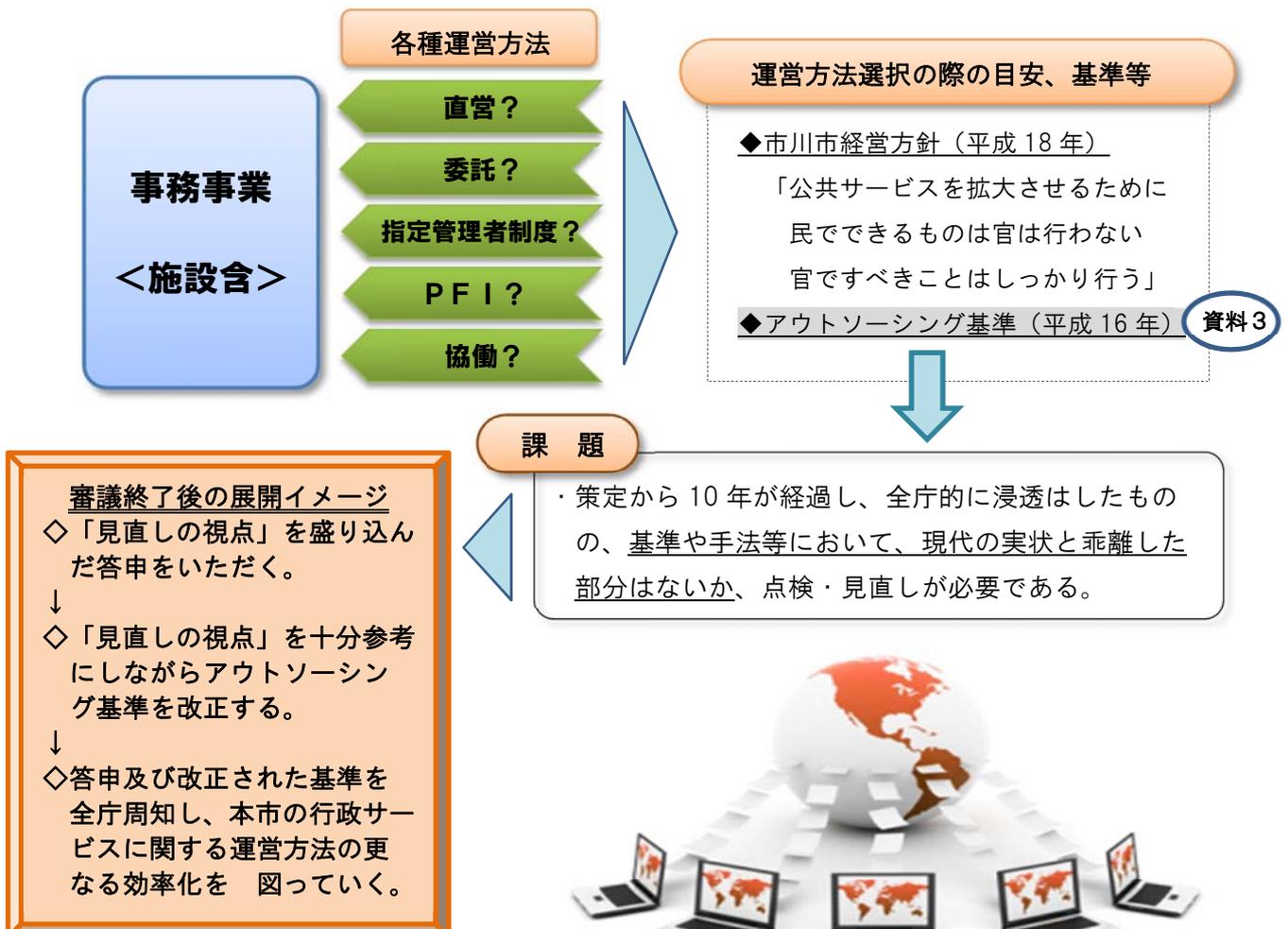
②なにを

・見直しの対象となる具体的な事業はなにか？

③どのように

・どのような運営手法が望ましいか（直営？業務委託？など）

4. 「運営方法」に関する本市の現状と今後の展開



5. 具体的な審議事項

どのような経営方法が最適なのか、といった「見直しの視点」を審議するにあたっては、同一の事業（施設）で2以上の運営方法を採用しているケースを検証することが効率的であると考えられるため、以下に該当事例の一部を記載する。

No.	事業・施設名	分野	運営方法	備考
1	スポーツ施設	文化・スポーツ	・市職員による直営 ※他市においては指定管理者制度の導入事例あり。	《主な施設の例》 国府台体育館、塩浜体育館、信篤市民体育館
2	図書館	社会教育	・市職員による直営 ・指定管理者制度の導入	《指定管理者制度導入館》 市川駅南口図書館
3	市民向け窓口業務	市民生活	・市職員による直営 ・窓口全体を民間事業者へ委託	《委託をしている窓口》 市川駅行政サービスセンター
4	障害者施設	福祉	・市職員による直営 ・指定管理者制度の導入	《指定管理者制度導入施設》 ・松香園 ・南八幡ワークス
5	地域包括支援センター	福祉	・市職員による直営 ・運営自体を民間事業者へ委託	《委託している支援センター》 ・地域包括支援センター あんしん大柏 ・同 市川駅前
6	こども館	子育て	・市職員による直営 ※他市においては指定管理者制度の導入事例あり。	《市内こども館の配置》 中央こども館、本行徳こども館など、全15館

アウトソーシングについて

平成 27 年度
市政戦略会議

市川市アウトソーシング基準

平成 16 年 12 月 3 日

市川市業務の民間委託に関する基準（平成 12 年 8 月 3 日）の全部を改正する。

1 基準見直しの背景

(1) 外部環境の変化

平成 3 年のバブル経済の崩壊以降、景気の低迷が続き、歳入全体のおよそ 6 割を支える市税、特にその半分を占める市民税が落ち込んでいる。また、平成 6 年の減税政策の展開により、市民税の減少に拍車がかかり、平成 3 年から今日までに約 130 億円も減少することになった。

一方で、少子高齢化の影響で扶助費の負担は増加し、加えて、子育て支援施策の充実やバリアフリーの街づくりへの要請が高まっている。また、生産人口が減少することによって、既存の行政の仕組みでは対応できない状況にある。

このような厳しい財政状況に対応するために、これまでは、組織のスリム化、職員数の削減、各種手当の削減、使用料・手数料の見直しなどの減量的な行政改革を進めてきた。

しかし、平成 12 年の地方分権や平成 15 年度の指定管理者制度をはじめとする様々な規制緩和策によって、自治体間の競争の時代に入り、自治体は地域にあった独自施策の展開が求められてきている。

また、5 年間で 6 倍の伸びを示し、平成 14 年度末で全人口の半数を超えたインターネット利用者（平成 15 年インターネット白書）の増加や携帯電話の急速な普及拡大、CATV・光ファイバー（高速大容量通信回線）の整備などの情報化の飛躍的な進展も相まって、公共サービスへの要請は多様化、高度化、迅速化の傾向を見せ、サービスを提供する時間も場所も拡充が求められ、その量はますます増加の一途を辿っている。

(2) 外部環境の変化への対応

これまでの減量的な取組みには限界がある。歳入の増加が当分見込めない状況の中では、減量的な取組みに加えて、組織と仕組みを抜本的に変える経営改革を進める必要がある。

効率性や有効性の向上に向けたさらなる経営改革のために、民間企業の経営手法を可能な限り公的部門に導入していく NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の理論を導入する必要があると考えている。

この考えに基づいて、次に掲げる取組みを進めることによって、行政運営の効率性、有効性の追求や多様化する公共サービスの質的な向上を目指すものである。

①庁内分権

- ・ 人事部門の分権（部付け人事等）
- ・ 財政部門の分権（経常的な経費の枠配分による予算編成、インセンティブ型予算）

②組織改革

横断的で柔軟で迅速な組織の構築

③バランス・スコア・カード（B S C）の概念の導入

- ・ 業務フロー・A B C分析、コスト比較等による業務改善
- ・ 人材バンク、採用年令枠の撤廃などの手法を使った人材活用と育成
- ・ バランスシート、行政コスト計算など企業会計手法の導入
- ・ 市民アンケート、市民ニーズ活用による市民満足度の向上

④成果主義への転換

- ・ 事務事業評価システムの再構築（事務事業評価と施策評価への発展）
- ・ 行政経営会議の設置

⑤市場メカニズムの活用

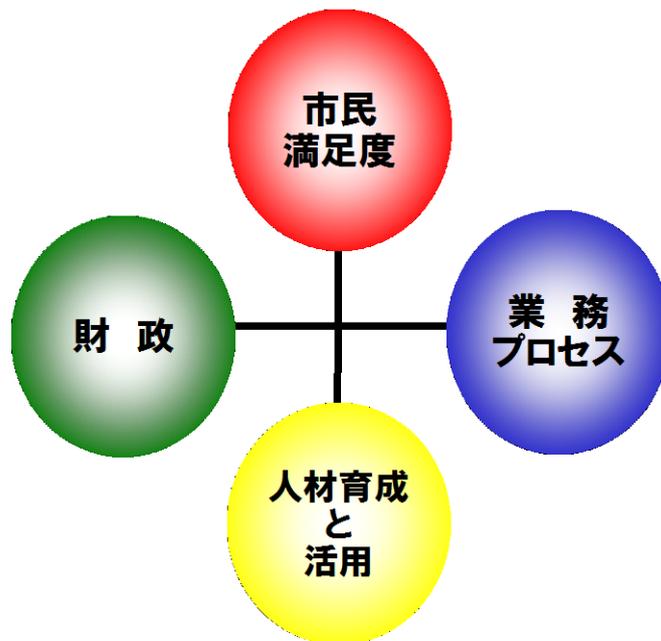
効率的な業務プロセスを目指し、官民協働型の公共サービスの提供（民営化、P F I、業務委託、指定管理者制度など）

2 「業務の民間委託に関する基準」の見直しの考え方

(1) B S Cの概念からの「業務の民間委託に関する基準」の見直し

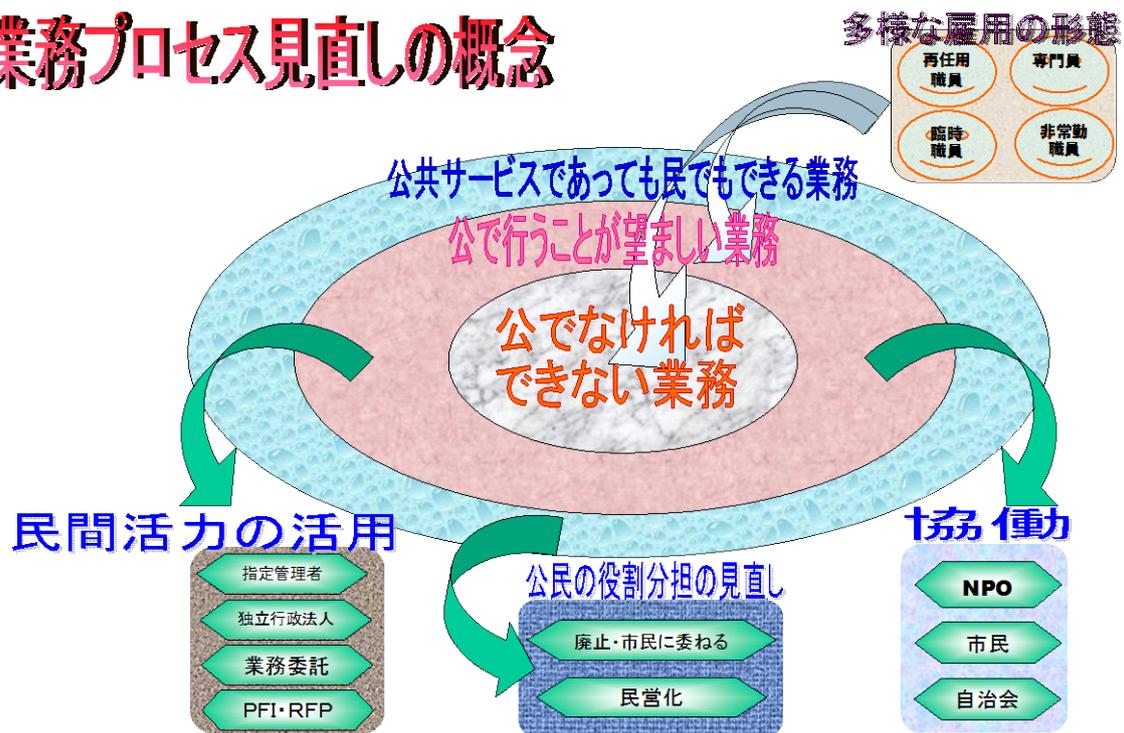
本市では、自治体の経営改革を進める手法として、B S C（バランス・スコア・カード）の概念を導入し、既存の様々なツールを連携させた取組みを進めようとしている。業務プロセスの視点、人材育成と活用の視点、市民満足度の視点などの複数の視点から、バランスのとれた自治体経営を進めることによって、これまで財政的な視点だけでは得られなかった市民満足度の向上を目指そうとするものである。

B S Cの4つの視点の取組み



歳入の増加が見込めない中で、拡がる公共サービスの要請に応じていくためには、それに合わせて行政の経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報を膨らませることはできない。特に、業務プロセスについては、最小の経費で最大のサービスが提供できるように、見直しを一層進めていかねばならない。競争原理を導入しながら、様々な民間活力を活用（民営化、P F I、業務委託、指定管理者制度など）した業務運営を進め、市民満足度の向上につなげていく必要がある。

業務プロセス見直しの概念



この業務プロセス見直しの進め方は、図に示すとおり公共サービスを「公でなければできない業務」、「公で行うことが望ましい業務」、「公共サービスであっても民でもできる業務」の3つに区分した上で、「公共サービスであっても民でもできる業務」については民営化などの公民の役割分担を進め、「公で行うことが望ましい業務」については、大量定型的な業務や時期的に集中する業務などは積極的にアウトソーシングを進めていくものとする。また、「公でなければできない業務」であっても、外部の人的な資源を可能な限り活用していくものとする。

本市では、これまでも専門的な知識や技術を必要とする業務や大量定型的な単純業務に対して、平成12年に定めた「業務の民間委託に関する基準（以下「委託基準」という。）に基づいて、委託を推進し、競争性の導入、業務の効率性の追求、質の高いサービスの提供に努めてきた。また、「指定管理者制度」も創設され、民間活力を活用していく機運がますます高まっている。

そこで、時代のニーズに応じた業務運営を一層進めていくため、委託基準を見直して、一層の市民満足度の向上につなげていくものとする。

(2) 3つに区分した公共サービスの具体的な業務の内容

- ①公でなければできない業務
 - ・許認可等の行政処分
 - ・法令等に規定される直接業務
 - ・市民の生命、財産に直接係わる業務
 - ・即時対応の必要な業務
 - ・政策形成・調整に関する業務
- ②公で行うことが望ましい業務
 - ・採算性の問題を抱える業務
 - ・市場が成熟していない業務
 - ・内部管理業務
 - ・公正・中立な遂行が求められる業務
- ③公共サービスであっても民でもできる業務
 - ・収益性のある業務
 - ・社会公共の利益実現に地域が主体となる業務
 - ・私的サービスである業務
 - ・民間が能力を蓄えた業務

3 アウトソーシングの基準

業務プロセス見直しの概念図に示した外側の二つの円にあたる「公で行うことが望ましい業務」と「公共サービスであっても民でもできる業務」について、アウトソーシングの対象とする。

(1) 共通の基準

コスト比較、業務フロー、活動基準原価計算（ABC）などの手法を用いながら、個別業務の効率性、有効性、妥当性等を随時見極め、NPO、外かく団体、民間事業者等のノウハウや専門性を活用することが望ましい次に掲げる性質を持つ業務や業務の中の特定の活動に着目して、アウトソーシングを活用した運営を進めるものとする。

- ① 常に工程が一定な極めて定型的なもの
- ② 時期的に集中するもの
- ③ 高度な技術又は専門的知識を要するもの
- ④ 費用対効果の改善が期待されるもの
- ⑤ イベントなどの企画運営的なもの
- ⑥ 危険、困難又は特殊な作業を伴うもの
- ⑦ 職員の勤務条件の改善を行おうとするもの

- ⑧ 地域の雇用が創出され市域全体の活性化が期待できるもの
- ⑨ 民間市場が成熟していて同様のサービス提供が行えるもの
- ⑩ 市民との協働による業務運営が効率的、効果的なもの
- ⑪ 欠員の補充が難しい、または欠員の補充を行わないもの

(2) 指定管理者の基準

指定管理者については、単に施設の維持管理を代行させるということではなく、指定管理者制度に規定されるコスト縮減の面、サービス向上の面はもちろんのこと、管理運営を代行させることによって、弾力的な管理運営につながることを期待される次に掲げる場合に適用するものとする。

- ① 開館時間の延長や祝日の開館などサービスの拡充につながる場合
- ② 自主事業などのサービスの展開が多様で、高度になる場合
- ③ 将来的に利用料金制度の導入など経営面で大きな改善につながる場合

4 アウトソーシングの目指すもの

これまで、公共サービスを支える主体は全て「公」と考え、その考えのもとに、スリム化の視点から業務改善を進めてきた。

これからの豊かな地域社会を実現していくためには、社会公共の利益の実現に寄与していく公共サービスの担い手は、何も「公」に限る必要はない。「民」が成熟している業務において、「公」が業務を続けると「民」を圧迫することにも成りかねない。

「公」だけで支えるのではなく、「民間にできることはできるだけ民間にまかせる」、また「地域にできることはできるだけ地域にまかせる」というように、民間や地域を巻き込んだ迅速な対応と効率的、効果的な業務運営を選択していくものである。これによって、地域の雇用の創出等による地域の活性化をも目指すものである。

また、アウトソーシングを進めることによって創出された正規職員については、市民サービスに直結する業務や今後重点的に取り組むべき行政課題に戦略的に再配置し、市民満足度の向上に結び付けていくものとする。

5 アウトソーシングの手法

この基準において、アウトソーシングに含まれる業務運営の手法は次に掲げるものとする。

(1) 業務委託

市の事務事業の中で市が行政運営を進める上で、本来自ら執行すべき業務について、効率性や経費削減等の観点から市がその業務の処理を契約に基づいて

NPO、外かく団体、民間事業者等に対して行わせるものをいう。

この中には、労働者派遣法に基づいて民間事業者に委託し、人材の派遣を受けて、市の指揮監督のもとに業務を実施させる人材派遣も含むものとする。

(2) 「公の施設」の指定管理者による管理運営（管理代行）

「公の施設」の設置の目的を効果的、効率的に達成するために行う管理運営に係る一切の作用について、議会の議決により指定した法人等の責任において代行させることをいう。

(3) PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）

公共施設の建設、維持管理、運営等に民間の資金、ノウハウを生かして、市が直接実施するよりも、効率的かつ効果的に施設整備や公共サービスの提供を行おうとするものをいう。

(4) NPO等との協働

公共サービスを提供する手段として、NPO、自治会、法人その他の団体又は個人等の独自性、自立性を尊重しながら、相互の特性を生かして市とともに業務運営を進め、かつ、両者が単独で実施するよりもきめ細かく、効率化が図られるものであり、併せて地域の活性化につながるものをいう。

(5) その他

民営化、地方独立行政法人もアウトソーシングに含めるものとする。

6 アウトソーシングを進めることによって期待される効果

アウトソーシングを進めることによって、次に掲げる効果が期待されている。従って、このことを念頭に置き、その成果については検証するものとする。

- ① 効率的で質の高いサービスの提供につながる。
- ② 時間延長等サービスの拡大につながる。
- ③ 経費の節減につながる。

（中、長期的に経費減となることが確実に見込まれる視点も含む。）

- ④ 職員の健康管理面の改善につながる。
- ⑤ 雇用の創出等の地域の活性化が図られる。
- ⑥ 事務処理の迅速化が進む。
- ⑦ 臨時的、短期的に処理する業務への対応が可能となる。
- ⑧ 高度な専門知識や技術を確保することが可能となる。

7 アウトソーシングを進めるに際してのチェック項目

基準に則って、アウトソーシングを進める方針を所管課で選択した業務については、次に掲げる項目をチェックした上で、全体計画との整合を図りながら業務改善の具体的な計画を策定するものとする。

(1) 手続き

- ① 各種法令に適合していること。
- ② 競争性、透明性、公平性をもった手続きがとれること。
- ③ 利害関係者の理解が得られるよう、余裕のあるスケジュールで取り組んでいること。

(2) その他

- ① 責任の所在が明確であること。
- ② 個人情報などのデータ管理について機密保持が確実にできること。
- ③ 事故発生時など緊急時に十分な体制が整うこと。
- ④ アウトソーシングをしようとする業務に従事している職員を別の分野で活用できること。

8 アウトソーシングの進行管理

アウトソーシングを計画的に推進するため、所管課はその執行状況について情報の公開に努め、業務改善の実施状況について次に掲げる資料を整え、適切にその執行の管理を行うものとする。

- ① コスト削減に関する資料
- ② 業務目標に関する資料
- ③ 効率化による職員の効果的配置に関する資料
- ④ 提供されるサービスの内容に関する資料
- ⑤ その他業務の進行管理に必要な資料

《直営以外の運営方法の比較》

	業務委託	指定管理者制度	P F I	民営化
定義	本来市が執行すべき業務について、その業務の処理を契約に基づいて民間事業者等に行わせるもの。	公の施設の管理運営に係る一切の作用について、議会の議決により指定した法人等の責任において代行させるもの。	従来、公共が実施してきた社会資本の整備や公共サービスの提供を、民間事業者に一括して委ねる事業手法。	公共サービスの提供を市が廃止し、民間事業者が市に代わってサービスを提供すること。
事業の主体	行政	行政	行政	民間
民間事業者の運営の範囲	契約の範囲（公務員のみが行うとされている業務は委託不可）	施設運営全般	運営全般	サービス全般
行政処分（使用許可等）	×	○	—	—
本市の事例	多数（例：学校給食調理、文書印刷等）	13 種類 65 施設（保育園、デイサービスセンター、学童保育等）	2 施設（七中、余熱利用施設）	