

## 学識経験者等の意見

京都市持続可能な行財政の運営の推進に関する条例第6条に基づく意見の聴取を行いました。今後、市民の皆様や学識経験者等からの御意見も参考に新たな計画の策定に向けた取組を進めていきます。

### 1 財政運営について

- 収支均衡を達成したが、これで十分ではなく、適切にコントロールしていく視点は大切
- 持続可能な行財政の運営の推進に関する条例も制定されたことから、今後も健全な財政運営の継続が重要
- 財政運営の指標の一つとして、プライマリーバランスを見てはどうか。黒字となっていれば長期的に借金が膨らみ続け、借金を返済できない事態に陥ることはない。
- 今回の行財政改革の取組により、歳出面の改革の効果はあったと思う。
- 財政調整基金の積立額について、京都市が想定している災害リスクに対応できる額であれば現状でも問題ない。
- 京都市の将来負担比率や実質公債費比率自体は高すぎることはない。京都市が望ましい水準はどこなのかを考えて取り組むことが重要
- 社会福祉関連経費は今後も増加し、施設の老朽化対策等の経費も見込まれるため、財政構造は硬直化していくことから、現在、収支均衡しているが楽観視できない。市民に対しても今後の状況の変化、利率上昇に伴う影響などのリスクを伝えることが必要
- 短期間で財政状況が改善したことは良かった。一方、何故、短期間で改善できたのか、多くの市民が疑問に思っていると思うので、取組内容や成果を丁寧に説明する必要がある。
- 一般財源収入を増やすことを行政が目指すのではなく、市民の満足度を高めることで、結果として財政が潤うというスキームが理想

### 2 行財政改革の取組について

#### **行財政改革 1 事業見直しや受益者負担の適正化等**

##### **(受益者負担の適正化)**

- 手数料等の見直しについて、今は、物価や人件費も高騰しており、当時と状況が異なるため、3年～5年ごとに見直す仕組みにすべきではないか。

##### **(公民連携)**

- 公務員が実施すべき業務と民間企業やNPOの方と一緒に実施可能な部分、代替可能な業務は何かを考え、事業の見直しは実施すべき。業務を委託することで職員の知識やノウハウの蓄積が無くなり、事業者に対してチェックできない事態にならないようにし

ないといけない。公民連携は、京都市がチェック機能を適切に発揮してこそ効果がある。

- 公民連携については、今後さらに重要になってくる。公民連携を進めて仕事を減らせば、必要な部署に必要な人員の配置も可能
- 包括的民間委託という手法も考えられるが、複数の業務や施設の維持管理を一括委託することで規模が大きくなるため、参入できる事業者が限られる。地元の事業者が参入できるように進めていくべき。
- 行政の様々な場面で市民参加推進を進めるべきであるが、市民参加は万能ではなく、社会課題の解決まで至らないこともある。行政側は市民に任せ、意見は聞いたという達成感、市民側は解決に努力したという満足感で終わることもある。その結果、市民へ提供する行政サービスの低下では困る。事業の見直しには、市民と行政の新たな協働の持続的な模索が必要

### **(施策等の見直し)**

- 社会福祉関連経費も見直せる余地はある。必ず見直せない義務的な経費と、見直せる余地がある経費と分けて把握していくべき。
- 超高齢社会に合わせた制度の見直しについては、介護予防など、健康寿命を伸ばす施策と合わせて検討することが重要。今は居場所づくりが真に求められているのではないかな。
- 職員は減らない事務量に対する疲弊感があると思う。経理の無駄な手続きが無いのか、ワークライフバランスの観点も踏まえ、仕事のやり方を点検してはどうか。

### **(行政評価)**

- 事業実施に当たっては、E B P M、ロジックモデルの考えを持って取り組むことが必要。ワイズスペンディングを広く実施することで、エビデンスベースで政策を立案できる。また、施策の見える化も実施すべき。
- 事務事業評価は、予算編成過程で確認しているため、一度やめてはどうか。1回だけ実施するのであれば効果はあるかもしれないが、毎年度実施すれば現状を肯定するための評価になりかねない。事務事業単位の評価ではなく施策単位で当初立てた計画が達成できたか進捗管理のための評価とするのも有効
- 行政評価や事務事業評価を実施することで、今後も適切にP D C Aサイクルを回して、政策の企画・立案や予算の編成などに活用すべき。
- 各局が目的の設定や事業実施のロジックの設定をしっかりと構築できるように促すことが大切。予算を削るために評価を実施するのではなく、質の向上や働き方改革など、事業を改善していく形で再構築すべき。

## **行財政改革2 投資的経費のマネジメント**

- 投資的経費が他都市より低いのは、老朽化対策を適切に実施しての数字なのか。投資の在り方を検討するうえで重要なこと。
- 今後は、利率への対応やマーケットの評価等、起債についても意識していくべき。

- どの行政区から、どういった税目の税収が徴収されているか、どの分野の産業が市内総生産と税収入にどの程度貢献しているのかを分析し、市として何に投資をすべきか考えることが重要
- コストカット型行革からの脱却は必要。これまで、コストカット型の行革を進めてきたが、戦略的な投資を進めるフェーズに来ている。ハード・ソフト含め、投資が足りていない分野もある。
- 経済成長を目指すためには、投資的事業を実施しないと、成長が見込みにくくなる。市債発行の上限を管理しつつ、投資的事業を実施することで、経済が成長し、財政状況が良くなっていくかもしれない。

### **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**

#### **(公共施設のマネジメント)**

- 施設を保有すると維持管理経費が必要であるため、施設総量を削減させる取組は必要。市が施設を保有すべきかどうかは、代替する施設やサービスの有無、民間企業の実施状況の視点が重要
- 公共施設の集約化等はマクロの視点で総量に着目しながらも、個別具体の施設で各局が主体的に見直しを検討することが重要。無理やり施設を減らしても維持管理経費は減るが、財政再建にはそこまで寄与しない。
- 施設を廃止することだけを考えるのではなく、その地域全体をどのようにしたいのか、廃止した土地・建物を何に使うかといった視点も含めて考えるべき。また、住民の利益を第一に考えた施設の効率的な配置・運用を行い、局をまたいで活用手法を積極的に検討することで、保有資産の効率化が図れる。同じ施設を異なる用途で使用するなど、色々な方法を検討してほしい。
- 学校施設は地域の核となる施設であるため、庁舎施設の複合化など、地域に根差した活動の拠点となる施設として検討していくべき。
- 施設マネジメントのためには、経費や老朽化度合いなどを分析するためのデータ整備が必要。また、全体像を把握し、統一的にマネジメントしていく部署が必要ではないか。

#### **(保有資産の積極的かつ戦略的な活用)**

- 庁舎や学校跡地等、多くの資産を保有しており、資産の有効活用の観点から、政策目的を実現するために活用策を講じるべき。
- 京都市の資産を単に売却するだけでなく、民間に貸付けを行い、政策目的に合った形で民間事業者を活用してもらい仕組みを検討すべき。同時に賃料等の収入を得ることで財源も確保できる。京都市全体として、更に開発の余地はあると思う。
- 保有資産をPPPやPFIの手法で民間資金を導入して利活用を考えていくべき。

### **行財政改革4 全会計連結による改革の視点**

#### **(公営企業)**

- 水道局や交通局が行っている事業は必要なインフラとして、今後どのように維持していくか検討が必要

- 交通局（市バス）で運賃値上げを回避できたのは良いこと。

### （外郭団体）

- 外郭団体数を減らすだけの改革ではなく、事業推進団体として、上手く活用することが大切。市政を共に担う機関として積極的に位置付け直し、例えば「政策連携団体」といった名称に変更するのも一案（東京都に先例あり）。民間の専門家を理事に迎え入れる等、理事等の人選は重要。また、若手人材の市派遣、団体派遣、双方の人事交流は大切な視点
- 各外郭団体の事業のみを確認して評価するのではなく、京都市の施策を含めたトータルの視点で、各団体がパフォーマンスを発揮できているのかを評価していくことが必要。まずは団体の理念や将来展望を明確にして、京都市トータルでの視点をもって、団体の在り方やミッションを明確にすることが重要

### （独立行政法人）

- 京都市内には大きな病院が複数あるので、京都市として地域医療の施策の中で、市立病院の目的や位置づけをどのようにしていくのか検討が必要

## 行財政改革5 組織・人員体制の適正化、人件費の削減

### （組織・人員体制）

- 計画策定時の財政状況等を踏まえると、人件費や職員数を他都市並みにする目標を定めたのは妥当性があり、これまで計画どおりに進めてきたことは一定評価できる。一方、今後も継続して他都市比較を根拠に職員を削減していくことは組織力の低下につながり適当ではない。また、人口は短期的な変動があるため、人件費や職員数の他都市比較に用いるのは適当ではない。
- 人件費や職員数の他都市乖離の分析を行うことは重要であり、単に比較を行うだけでなく、京都市個別の事情も考慮する必要がある。平均年齢が高ければ人件費は高くなり、また、都市特性等によって業務量が多いのであれば職員数は多くなる。
- 人件費では、まず職員数に注目されるが、時間外勤務の縮減等を含めて一体的に人件費を考えることが重要
- 委託化やデジタル化等によって効率化が見込める部署については、引き続き、体制の見直しを行っていくべき。
- 優秀な職員の確保は重要な課題。若手人材は積極的に採用すべき。人材を削ると今後の人材確保が難しくなる。京都市も給与を上げていかないと、今は良いかもしれないが、数年後に人材確保の課題に直面する可能性がある。職員数削減や給与カット等によって退職者数の増加、受験者数の減少につながっているのであれば、これらも行財政改革の結果として受け止めないといけない。

### （働き方改革）

- 京都市は前例が無くてもトライしてみる風土や他都市が実施してない中でもチャレンジする文化がある。民間の最先端技術をとにかく導入して、いろいろな発想を取り入れたらどうか。

- 働き方改革を進めるうえで、デジタル化は一番重要な分野。デジタル化を進めないと人材が育たないし、優秀な人材が京都市に残らない。他都市の先行事例や民間人材を活用する方法もある。セキュリティ面もしっかり対策して進めてほしい。
- デジタル化を進めるうえでは、デジタルに長けた人材の育成は重要。他都市で作成しているデジタル化人材育成計画等も参考に、京都だからできるDXの在り方について研究してほしい。
- 市役所や区役所がデジタル化することで、在宅勤務等の働く環境が変化し、オフィス環境が大きく変わる。市役所の事務やオフィスレイアウトの大きな転換点となるはず。
- 社会・地域貢献活動等への参加は、サードプレイスを作ることにもなり、ウェルビーイングに寄与する。地域コミュニティや大学等のリカレントの場等、もう1つ別の居場所作りなどを支援する取組があっても良い。

### 3 都市の成長戦略について

#### (総論)

- 都市の成長戦略の総括案は記載の内容で良いと思う。様々な取組を実施している点は評価できる一方、課題も依然と残っており潜在力を活かしていきれていない部分もある。短期的には効果が出ない取組でも実施することが大切
- 人口減少社会の中において成長とは、より質の高いものへの転換であり、それをリードするのが京都。従来の価値感と違う、異なる価値感があると不確実性の高い時代の中でも安定した京都になる。
- 次の新しい都市デザインを考えるのであれば、みんなにやさしくて住みやすい、配慮されたまちづくりを目指すべき。京都の古い町並みを残しつつ、最先端企業を誘致し、ベンチャーが育ち、保守的でありながらチャレンジできる都市として打ち出せないか。
- 京都市にオフィスがないため他都市に人材が流出するのは止める必要がある。インキュベーションを増やし、スタートアップを支援する仕組みとともに大都市と地方都市をネットワークでつなぐ仕組みも構築すれば、起業数は今の倍程度は見込めるのではないか。今後は、収益を確保する事業をどのように実施するかといった視点は非常に重要
- 京都は伝統的に常に新しさを志向する目線の高さがあり、それが職人の伝統、技巧の誇りと細部へのこだわりが生まれる。学生らによる新しいカウンターカルチャーや外国人の若者も含む多様性を強調した文化の形成、町衆から番組小学校を経て形成された自治、安らぎと気楽さによる多幸感などの文化的特性を優位性につなげることも必要
- 文化的に魅力がある場所に創造性の高い人は引き付けられる。その人たちが新しい事業を生み出すことで経済が成長し、それによって文化の投資が更に進む。創造性の高い人は多様性や寛容性があり新しいアイデアを受け入れる地域を選ぶ傾向がある。
- 産業に近い分野等で、世界中の重要なプレーヤーを京都に集め、これから向かうべき方向性について議論する取組をしてはどうか。京都は今後、次世代の構想を描き、議論する場として、世界中から集まるような場所にしてはどうか。

## (各論)

- 文化と経済の好循環も重要であるが、長いスパンで効果発現が見込め、雇用や税収に還元される産業への投資も重要。京都市の南部エリアをものづくりの拠点として発展させるなら、景観規制の見直しや、運搬・物流・人流に適した道路の整備など、一体となった取組が必要
- 学生や子育て世代の流出が一番大きな課題。これを解決すれば京都市は大きく伸びていくポテンシャルがある。他都市でも様々な取組を実施しているが、例えば、試行実験的に3年など期間を区切ってでも、特区を設定して、開発の促進や、若い人を滞留させる仕組みを作ることができないか。
- 学生や留学生の多さは京都の強みであり、市民も学生を大切にす文化が根付いている。京都の生活の中に根付いた文化や、学問のまちの強みを活かすためにも官民学の連携を更に推進すべき。
- スタートアップの良さは産業構造を変え、社会全体のイノベーションに繋がる場所であるため、新規開業率を増やす取組が必要。京都のスタートアップを活発にするエコシステムをイノベートし、グローバルになるために脱皮していく時期にも来ている。
- シリコンバレーであれば、スタンフォード大学の卒業生がスタートアップするが、大学のまち京都ではそういったイメージがない。実際にはかなり多いのにシリコンバレーほど知られていないのも問題点としてある。若い人でもチャレンジができるまちであることをアピールしてはどうか。
- オーバーツーリズムもマイナスに捉えるのではなく、観光地の価値をさらに高めるチャンスと捉え、時機を逃さず、政策と連動させることが必要。京都の文化は茶道などにも代表されるようにマナーの文化でもある。京都のまちのルールに合わせて過ごしていただくなど、文化の力をうまく活用する仕組みを、都市デザインを考える際に組み込むことが大切
- 一定の事業経験（課題解決経験）を有する起業家予備軍を、京都に集めて、コミュニティを形成する仕組みを作る。Uターン、Iターンをどのように増やしていくかが課題。人的資源を吸引する仕組みをどのように作っていくかも重要
- 外国人の起業家は、ビザや融資の協力が得られず困っている。外国人であるがために解決しないといけない課題がある。起業しても、ある程度上手くいくには時間がある。ただ、スタートアップのビザは期間が短い。
- スタートアップの会社は海外ではM&Aによりエグジットを実現している例が多い。海外企業によるスタートアップの買収がもっとあってもよい。政策的に後押しすべきかの議論が必要。買収によって事業成長が促進され京都の雇用増加につながることもある。
- 京都の企業は、お互い顔見知りであるので、もう少し仕事関係でも近づくと、次に何かするきっかけになる。そのコミュニティを強めるのは良い。京都はグローバルにつながっているため、領域ごとに、国際的に見て世の中がどうなっていくのかを産業界と議論してはどうか。

## 4 その他

### (広報戦略)

- 行財政改革計画策定当時の情報発信について、「財政破綻」と言ったことは、市民と共有できて良かったと思う。京都市の報道発表は、どのように社会的効果が生まれるのかを分析し、各部門に伴走支援する役割を果たすのが望ましく、今回はたまたまうまくいったが、ノウハウを持ってはいなかった。情報をすべて出した効果だと思うが、もっともそれは簡単にできることではない。
- 京都市からの情報発信は戦略的に実施すべき。京都市の政策や施策が市内・外の方へうまく伝わっていないと感じる。何を発信すると、どのような報道があり、社会的効果を生み出すのかを分析することは重要。予算要求時点から広報としても目標を設定し、それに基づき戦略的な広報を進めていくべき。より良い広報に向け、他都市の先進事例を研究して、市として戦略的な広報に取り組むことが重要
- なぜ行財政改革の取組を実施したのか、取組の結果、どのようになっているのか、市民に対して丁寧に説明をしてほしい。

### (人材育成)

- 複雑化する行政需要に対応するためには、公務員のクオリティを高めていく必要がある。給料面だけを見ると魅力を感じにくいいため、働きがい・やりがいを高める取組が必要
- 人員体制と人材育成はいわば量と質の関係であり両者を切り離して考えることはできない。職員数に限りがある中、業務の一層の効率化など工夫をしたうえで、職員がスキルアップに時間をさける余裕を生み出し、個々の能力向上を推進することが重要
- 職員のウェルビーイングを高めることが、職員の使命感ややりがい、組織への愛着にもつながる。また、職場のリーダーによって、その職場の雰囲気が大きく左右されるため、リーダーのマネジメント力の育成は、心理的安全性の根幹にある。

### (市民参加)

- 子育て世代や、大学生に限ってなどではなく、若者層の意見を反映するような仕組みを作ることが重要。次の計画のパブコメでも、若者層の意見を吸い上げる工夫をしてほしい。

### (次期計画の在り方)

- 行財政改革計画は、行財政改革と都市の成長戦略が一体となっているが、それぞれ別々の要素を含んだ課題であるとも考えられ、元々別に取り組まれていたもの。両方とも重要な取組であるが、政策・財政・組織も含め、一体的な戦略として構築する難しさを感じることから、次期計画では、進め方の検討が必要
- 今回の点検は、過去の計画の達成状況を主軸に行ったものでその結果はまずまずだが、その後、新たな課題が出てきている。建設費やエネルギーコストの高騰、人手不足、ワークライフバランスの重視、さらには前から分かっていたことだが高齢化、施設の老朽化など、環境変化は著しい。こうした今日課題も反映した計画作りが重要

**<参考> 意見聴取を行った方々（五十音順・敬称略）**

|    |        |                            |
|----|--------|----------------------------|
| 安保 | 千秋     | （都大路法律事務所・弁護士）             |
| 植田 | 浩（※）   | （元内閣官房内閣人事局人事政策統括官）        |
| 上村 | 多恵子    | （京南倉庫株式会社代表取締役社長）          |
| 上山 | 信一     | （慶應義塾大学名誉教授）               |
| 内田 | 由紀子（※） | （京都大学「人と社会の未来研究院」教授）       |
| 川崎 | 雅史     | （京都大学大学院地球環境学堂資源循環学廊教授）    |
| 齊藤 | 由里恵    | （中京大学経済学部准教授）              |
| 椛山 | 泰生     | （京都大学名誉教授・椛山女学園理事長）        |
| 曾我 | 謙悟     | （京都大学公共政策大学院院長・大学院法学研究科教授） |
| 宗田 | 好史     | （関西国際大学国際コミュニケーション学部教授）    |
| 横井 | 康      | （横井康公認会計士事務所・公認会計士）        |

（※）は「京都市特別顧問」

**<参考> 京都市持続可能な行財政の運営の推進に関する条例（抄）**

（学識経験者等の意見の聴取）

第6条 市長は、第4条第1項の規定により計画を定めようとするとき又は前条第1項の規定により計画の総括を行おうとするときは、あらかじめ、学識経験のある者その他市長が適当と認める者の意見を聴かなければならない。