

新京都戦略

～すべての人に「居場所」と「出番」がある

「突き抜ける世界都市 京都」の実現～



京都市
CITY OF KYOTO

目 次

戦略の策定に当たって	1
Ⅰ 新京都戦略について	7
Ⅱ 目指すまちの姿	9
Ⅲ 京都の価値・強み	10
Ⅳ 戦略で重視する3つの視点	11
Ⅴ リーディング・プロジェクト	12
Ⅵ 政策編	26
Ⅶ しごとの仕方改革編	27
Ⅷ 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）	34
Ⅸ 戦略の推進	41

別綴 政策集

戦略の策定に当たって

都市の成長戦略と両輪で進めてきた行財政改革の取組により、本市財政は収支が改善するとともに危機的な状況は脱し、将来負担も適切にコントロール。

一方、人口減少や単身世帯・共働き世帯の増加、コロナ禍の影響で、**地域のつながりが希薄**になり、**担い手も不足**。加えて、施設の老朽化や物価上昇など**課題は山積**。

市民、有識者の方々との対話を重ね、市政の点検を行う中で、人口100万人を超える都市でありながら、田舎のような**人と人とのつながりがある稀有なまち**であること、暮らしに息づく様々な文化やそれを求めて集まる人や企業など、京都には活かしきれていない**ポテンシャルが数多くある**ことを再確認。

「課題」と「可能性」は表裏一体。今後の市政運営には、官と民、内と外の垣根を低くし、**多様な主体が交ざり合うこと、グローバルな視点**に立って京都の**ポテンシャルを活かしきる**こと、また、行政資源（ヒト・モノ・カネ）の的確なマネジメントによる**戦略的な投資、公共施設・資産のパフォーマンス発揮**や**公民連携**の更なる促進、**若手人材の確保・育成**など、一層の改革が必要。

戦略の策定に当たって

長期ビジョン策定に向けた議論及び市民意見募集でいただいた1,853件の御意見等を踏まえ、「**突き抜ける世界都市 京都**」の**実現に向けて**、令和9年度までに取り組む政策、政策を推進するためのしごとの仕方改革、財政・組織体制の今後の方針を示す「**新京都戦略**」を策定。市政運営にあたっては4つの姿勢を重視。

市民生活第一の徹底

基礎自治体として、福祉・健康・医療や教育・子育て環境の充実、包摂性の高いまちづくり、京都経済を支える地域企業等の下支え、市民のいのち・暮らしの安心安全など、**市民生活を守る政策を基本**に据える。

新たな京都を切り拓く

人口減少社会において、京都が培ってきた**文化や精神性などのポテンシャルを最大限に活かし**、京都の価値や強みに共感する**多彩な人々が国内外からつどい、つながり、交ざり合う**ことで、新たな文化や産業を創出し、都市課題の解決、さらには**都市全体の魅力や活力を向上**させ、世界に京都ありと市民が胸を張れる新たな京都を切り拓く。

生まれた都市の活力を、**市民生活の豊かさの向上**につなげ、**より一層の好循環**を創出。

新しい公共を推進

すべての人に「居場所」と「出番」があり、誰もが幸せを感じ、互いにつながり、支え合い、生きがいを持って活躍できる**ウェルビーイングなまち**へ。

官と民、内と外の垣根を低くし、市役所・区役所が「結節点」としての役割を担い、市民、地域、NPO、企業、大学など多様な主体と対話を重ねて、つながりを深め、さらには外部有識者も含めて社会総がかりで共に課題の解決に協働して取り組む「新しい公共」（ニューパブリックコモンズ）を推進し、京都の未来を創造。

市役所・職員が変わる

文化芸術、自然環境、コミュニティなど、京都ならではの強みを活かした人口政策、経済政策等を、世界も視野に入れて推進することにより、
まちの活性化、豊かな市民生活を実現し、担税力の強化、持続可能な行財政にもつなげていく。

そのために、より効果的な政策を立案できるよう、**市役所・職員の意識**を変え、**しごとの仕方、公共資産・公共空間のあり方**を変革する。

戦略の策定に当たって

2050年を展望する長期ビジョンの策定を受けて、この**新京都戦略を点検し、更なる磨き上げ**を行う。

戦略の進捗や効果を把握する手法についても、長期ビジョンで示される京都の「まち」と「人」のあり方を踏まえ、**市民が感じる幸せや生きがいなどのウェルビーイングの見える化**を検討するなど、磨き上げを行う。

すべての人に「居場所」と「出番」がある「突き抜ける世界都市 京都」の実現に向け、市民の皆様、そして京都を愛してくださる皆様と共に戦略を着実に推進してまいります。

I 新京都戦略について

1 戦略の概要

市民や有識者の方々との対話を重ねながら、令和6年3月から半年間行った市政の内容、市役所職員の役割や姿勢・意識の点検の結果、さらには、2050年を展望する長期ビジョン（次期総合計画）策定に向けた議論等を踏まえ、行財政改革計画（終期：令和7年度末）を前倒しで改定し、令和9年度までに取り組む政策や、政策を推進するためのしごとの仕方改革、財政・組織体制の今後の方針を示すものとして策定するものです。

本戦略は、市長公約を盛り込み、京都市のSDGs未来都市計画、市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略として位置付けます。

2 計画期間

令和6（2024）年度から令和9（2027）年度までの4年間

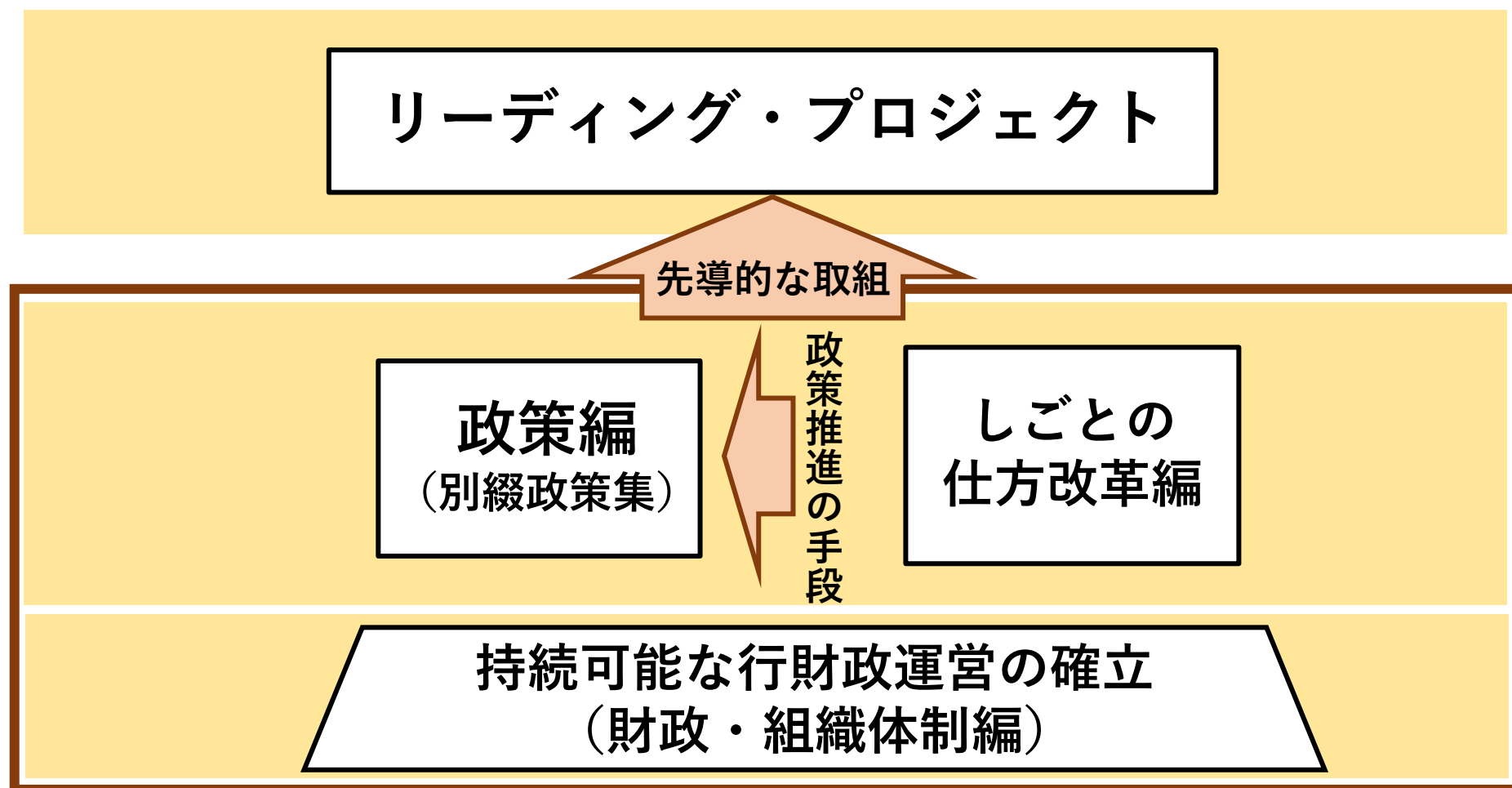


I 新京都戦略について

3 戦略の構成

新京都戦略では、

- 「政策」「しごとの仕方改革」「持続可能な行財政運営の確立」を一体的に進めます。
- とりわけ、「突き抜ける世界都市 京都」の実現に向けた先導的な取組を『リーディング・プロジェクト』に位置付けて強力に推進します。



すべての人に「居場所」と「出番」がある

「突き抜ける世界都市 京都」

- まち中に夢中になれるものが満ちあふれ、誰もが幸せを感じ、互いにつながり、支え合い、生きがいを持って活躍できる「ウェルビーイングなまち」
- 世界中から、京都の価値に共感する多彩な人々がつどい、市民、地域、企業などの多様な主体と交ざり合い、そのつながりから新たな価値を創造する「ぬか床のようなまち」
- 日本中、世界中の人々から、住みたい、働きたい、活躍したいと思われ、選ばれる「世界があこがれる唯一無二のまち」

III 京都の価値・強み

「目指すまちの姿」の実現に不可欠な京都の本質的な価値・強み
⇒ **京都の人やまちが長い歴史の中で培ってきた「まち柄」**

文化・自然

- 歴史の中で育まれてきた市民の生活文化
- 類を見ない文化遺産
- 京町家が織りなす町並み景観
- 山紫水明と称される豊かな自然
- 水の恵みにより育まれてきた文化（茶道、華道、庭園、食など） など

精神性

- 住民自治の伝統や支え合いの精神
- 冒険的な精神・進取の気風
- 優れたものづくりの技術、気質、職人
- 「おもてなし」の心
- イノベーションの源泉となる自由闊達なアカデミズム
- 本物を志向・追求する姿勢 など

強み・特性

- 人口の約1割の学生が学ぶ、大学のまち
- どこかで人と人がつながるコミュニティの密度
- 職住近接のコンパクトなまち
- 喫茶店、書店、ギャラリー等、個性豊かな商いが至るところに存在するサロンのようなまち など



新たな挑戦を繰り返し、創造し続けてきたまち

IV 戦略で重視する3つの視点

京都の価値・強みを踏まえ、3つの視点で戦略を推進

ひらく

開・拓

- 内と外の垣根を低くし、世界に開き、多様な人々がつどい・交ざり合うことで新たな価値を創造。
- 京都の未来を切り拓くため、まずは、市役所が変わる。しごとの仕方を変え、クリエイティブな仕事ができる職場へ変革。

きわめる

究・極

- 京都の本質的な価値を守り、育み続け、さらに新たな息吹を取り込み、学び、創造と革新を繰り返すことで、強みを磨き上げ、イノベーションを創発。
- 京都ならではの価値を創出し、きわめ、世界に唯一を目指す。

つなぐ

継・絆

- 自然、文化、コミュニティなど、京都の人とまちが紡いできた本質的な価値を未来へつなぐ。
- 人と人・地域の絆を大切にし、一人一人が尊重され、むすび、つながり、支え合う社会を構築。

V リーディング・プロジェクト

ひらく

- ①世界中からクリエイティブ人材が
つどい・交じる「テラス」のまちプロジェクト
- ②公共空間をまちに開く
パブリック「テラス」プロジェクト
- ③市民生活と「観光」の両立プロジェクト

きわめる

- ④「世界に唯一」を目指し、知や技術を
創発する企業立地促進プロジェクト
- ⑤世界にインパクトを与える
スタートアップ創出・成長プロジェクト
- ⑥「千年の都から次の千年へ」
文化継承・価値創造プロジェクト
- ⑦ まち中に「学芸」があふれるプロジェクト

つなぐ

- ⑧市役所・区役所の
「つなぐ」機能強化プロジェクト
- ⑨地域の「絆」で支え合う
子育て応援プロジェクト
- ⑩京都固有の町並みを
次世代に「つなぐ」プロジェクト
- ⑪「山紫水明の都」ならではの
生物多様性・未来継承プロジェクト

1 ひらく

① 世界中からクリエイティブ人材が^(※1)つどい・交じる「テラス」^(※2)のまちプロジェクト

- 都市の多様性・包摂性を高め、日本中・世界中から、アーティストやクリエイターのみならず、職人、料理人など京都の価値に共感する多彩なクリエイティブ人材を呼び込み、居住や一定期間滞在できる環境をつくり、地域との交流、作品の制作・発表ができる機会を創出。
- クリエイティブ人材を自律的・持続的に受け入れるための仕組みを構築（ネットワークの形成等）し、地域との交流も促進。交流による新たな文化や産業の創出、地域課題の解決等につなげる。
- 大学のまち・世界に開いたまち京都の特性を活かし、サバティカル休暇^(※3)を取得する海外の研究者や留学生等が、京都に来て、地域に調和しながら安心して快適に暮らし、活躍^(※3)できる環境を整えるため、相談窓口を設置するとともに、日本語や日本文化を学べる拠点を充実。

※1 アーティストやクリエイター、科学者やエンジニア、職人、料理人など、新たな産業創出をはじめ様々な場面での活躍につながる創造性をもった人材

※2 テラスの本来の意味から派生し、「人と人、人と自然とを触れあわせ、内と外をつなぐ共有空間」という本市独自の意味で使用

※3 大学等における研究等のための休暇

1 ひらく

② 公共空間をまちに開くパブリック「テラス」プロジェクト

(※1)

- 公園や学校、ホール、市役所前広場をはじめとする公共空間や、人々を癒し、コミュニティの中核をなす銭湯などの民間施設について、市民、地域、NPO、企業、大学などの多様な主体が活用しやすくなるよう見直し、開かれたテラスのように気軽につどい・つながり・交ざり合う機会を創出。

市民、地域、民間事業者等との双方向のコミュニケーションの下、行政のしごとを市民等にひらき、多様な主体が自分事として、満足度を持って公共にかかわることができるまちへ。

- 図書館における交流機能を高めるなど多機能化し、カフェなど居心地のよい第三の居場所（サードプレイス）づくりに取り組むとともに、さらには、新たなつながりや活躍の機会を創出し、価値や気づきに出会える場所（フォースプレイス）に。

(※2)

※1 テラスの本来の意味から派生し、「人と人、人と自然とを触れあわせ、内と外をつなぐ共有空間」という本市独自の意味で使用

※2 自宅、職場に続く、自分のお気に入りの場所というサードプレイス（第三の場所）に、さらに「つながり」を付加した場所

1 ひらく

③ 市民生活と「観光」の両立プロジェクト

- 市民生活と「観光」の調和・両立に向けて、宿泊税も効果的に活用した観光課題対策はもとより、全国初のパイロットプロジェクトとなる市バス等の「市民優先価格」を実現。市民が観光の意義や効果をより実感できる環境づくりを推進。
- 古来の「観光」の語源に立ち返り、京都の光（文化や風俗等）を観てもらうため、暮らしの文化やそれを支える人々など京都に息づく多様で奥深い魅力を活かした「暮らすように旅する観光」の推進により、リピーター化や長期滞在を促進。関係人口増にもつなげる。
- 二条城をはじめとしたユニークベニュー^(※1)の活用など京都の強みを活かしたM I C E誘致^(※2)を強化。多彩な分野で世界の最先端を走る人々が京都につどう機会を活かし、市民や学生、研究者、企業等との交ざり合いや学びの場を生み出し、新たな価値の創造につなげる。

※1 歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場

※2 企業のミーティング、企業研修旅行、国際会議、イベントなどの総称

2 きわめる

④ 「世界に唯一」を目指し、知や技術を創発する企業立地促進プロジェクト

- 国内外の突き抜けた企業の立地や多彩な人材の集積により、経済や産業基盤を強化。また、世界との交流・協働を促進することで、誰もがあこがれる世界に唯一のビジネス都市・京都を実現。
- 国、府等との連携による広域での半導体関連産業やメディア芸術などの産業育成・企業立地を促進。
- オフィスや民間ラボの開発促進、共創の場づくりなど、外部からアイデアを取り入れ、京都企業が発展するためのオープンイノベーション環境を創出。
- 京都駅周辺を新たなビジネス・交流の創造拠点^(※1)へ。オフィス・商業施設の供給促進、市有地の有効活用により都市機能を集積。

※1 企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること

2 きわめる

⑤ 世界にインパクトを与えるスタートアップ創出・成長プロジェクト

- 京都の強みである大学の研究知や、高いものづくり技術を活かし、積極的な海外展開等の支援により、社会課題の解決など長期目線で社会にインパクトを与えるグローバル企業を京都から創出。
- ライフサイエンス等の成長が期待される分野において、世界にインパクトを与える研究技術（ディープテック）^(※1)の事業化支援、高度な人材の発掘・育成、海外展開等による成長支援を通じ、世界を変えるスタートアップを創出。
- スタートアップの支援強化に向け、経営人材を育成・誘致するとともに、交流イベント等を通じたネットワークを構築。

※1 特定の自然科学分野での研究を通じて得られた科学的な発見に基づく技術

2 きわめる

⑥ 「千年の都から次の千年へ」文化継承・価値創造プロジェクト

- 伝統産業とアートやファッション等との融合により京都の新たな価値創造につなげるなど、国内外の販路の開拓・拡大、担い手の育成等を行う先進的な取組を支援。
- 生活の中に伝統と文化が息づくまちの強みを活かし、感性豊かな子どもの頃から、能・狂言など伝統芸能をはじめとする文化芸術、豊かな自然、ものづくりに直接触れる機会、世界に誇る食文化など京都ならではの多様な体験を得ることができる環境を整備。京都の文化芸術等を支え、継承・創造していく次世代の「担い手・支え手」の資質を育成。
- 京都市交響楽団をワールドクラスのオーケストラへ発展。京都のクラシック音楽の殿堂「京都コンサートホール」の大規模改修を機に、音楽を通じた多様な人の交流、将来の担い手育成等を通じて、北山エリアの文化・交流拠点化につなげ、京都を音楽の都に。
- 文化と経済の好循環創出を目指し、カルチャープレナー^(※1)（文化起業家）との連携による更なる価値創造、国内外からの投融資の更なる呼び込み。

※1 自分たちの文化、価値観などへの愛着等をエネルギーの起点に、共感者を増やし、文化的遺伝子を残していくことを意図して事業を成立させている人

2 きわめる

⑦ まち中に「学芸」があふれるプロジェクト

(※1)

- 学問、学びだけでなく、芸術・技芸があふれる唯一のまちを目指し、歴史、文化、大学の知が集積する京都のまちの強みを活かし、京都ならではの市立・府立高校の連携、高大連携等により、探究型学習、STEAM教育、^(※2)演劇教育を実践、さらには起業家精神を醸成。次代を担う子どもたちの「生きる力」と「創造的な発想力」を養い、グローバルに活躍できる人材を育成。突き抜けた人材が学校教育で幅広く活躍できる場を提供。
- 生活の中に伝統と文化が息づくまちの強みを活かし、感性豊かな子どもの頃から、能・狂言など伝統芸能をはじめとする文化芸術、豊かな自然、ものづくりに直接触れる機会、世界に誇る食文化など京都ならではの多様な体験を得ることができる環境を整備。京都の文化芸術等を支え、継承・創造していく次世代の「担い手・支え手」の資質を育成（再掲）。
- 大学・学生が京都のまち全体をキャンパスに学びを深め、その力を地域活性化や社会課題解決に。学生の出会いと交流を通じた京都への愛着の醸成、市内就職・定住の促進、京都との関係の構築により、将来的な京都への定着を促進。

※1 学問と芸術・技芸（学問、学びだけでなく、芸術・技芸があふれるまちということを示す）

※2 科学、技術、工学、数学に重点を置くSTEM教育に、芸術等を加えた総合的な教育

3 つなぐ

⑧ 市役所・区役所の「つなぐ」機能強化プロジェクト

- 地域において、組織間の垣根を越えて、地域・企業・大学・福祉関係団体・NPO等多様な主体のつながり、結びつき、交ざり合いを促進するため、人と人をつなぐ「結節点」として、区役所・支所の更なる機能を強化。
さらに、「結節点」の核となる人材を育成し、地域の内外の人材の交ざり合いにより、「居場所」と「出番」を創出し、持続可能で多様なコミュニティの形成を支援。
- 多くの学生が学び、観光客が訪れるなど京都のまちの特性に留意しながら、地域の様々なニーズを区役所が把握し、それを基に区役所と本庁が共に政策を磨き上げ、市民が政策の効果を実感することができる取組を実践。

⑨ 地域の「絆」で支え合う子育て応援プロジェクト

- もっと子育てがしやすくなり、若者・子育て世代から選ばれるまちとなるよう、第2子以降の保育料無償化の実施、府市協調による子ども医療費支給制度の充実など子育て世帯の経済的負担の更なる軽減。
住宅取得・改修の支援など、若者・子育て世帯の定住・移住を促進。
- 公園の魅力向上やスポーツ施設など地域の施設の活用、地域団体の連携等により、子ども・若者の「居場所」と地域活動への参加等による「出番」を創出。地域の絆や社会全体で子どもを見守り育てる包摂性を大切にし、つながり、支え合う子育て環境を充実。

3 つなぐ

⑩ 京都固有の町並みを次世代に「つなぐ」プロジェクト

- 京都の歴史、文化、町並みの象徴である京町家について、滅失の危機を回避し、次の世代に保全・継承していくため、より実効性の高い施策を構築。相続税・固定資産税など所有者の負担軽減に向けて国と連携。
- 京都特有の水辺環境や自然、文化など鴨川や高瀬川が持つポテンシャルを活かし、府市協調・公民連携で鴨川・高瀬川エリアの魅力を向上。

⑪ 「山紫水明の都」ならではの生物多様性・未来継承プロジェクト

- 京都の文化や暮らし・営みを彩ってきた生物多様性の恩恵を共に未来へ引き継ぐため、市民・事業者・観光客の参加により、京都の自然の素晴らしさを身近に感じ、発見し、愛着を深めるプラットフォーム「生きものむすぶ・みんなのミュージアム」を創設。
- みんなで創る仕掛けである「生きもの×京都の魅力」のライブラリー化、ライブラリーのテーマや地域性、共通の興味・課題等でつながる方々が交ざり合う場の創出、サポーターによる活動支援により、生物多様性をきっかけに、京都への愛着とまちの魅力を向上。
- 「豊かな脱炭素社会」を実現し、生態系や水、大地・森林など、みんなの財産である自然環境の保全と同時に経済価値を創出するため、サーキュラーエコノミーを体現したビジネスモデルの創出やグリーン農業の支援など、循環型の経済活動への移行を促進。(※1)

※1 持続可能な形で資源を効率的・循環的に有効利用し、付加価値を生み出す経済の仕組み

< 戦略の進捗や効果の把握と評価 >

- 戦略で重視する 3 つの視点ごとに設ける

統計データ（◆）や市民の実感（●）を合わせた定量的な指標に加え、

リーディング・プロジェクトの取組が、

3 つの視点の目指す方向（11頁参照）にどのように寄与しているのか、

定量的なデータでは捉えきれない実施状況、市民・事業者に与える影響や満足度、

さらには課題など定性的な要素を加味した多角的な評価を行う。

- 戦略の進捗や効果の把握と評価の手法は、今後更に、長期ビジョンの策定を踏まえ、磨き上げを行う。

ひらく

◆ オープンパブリックスペースの活用団体数（19団体(R6)→ 100団体(R9)）

開かれたテラスのようにつどい・つながり・交ざり合う場として、多様な主体が活用しやすくなるよう見直した公園、学校、市役所前広場、図書館等の公共空間において、その空間を継続的に活用する団体数を指標とし、その増加状況を測る。

◆ 専門的・技術的分野の外国人材の人数（7,967人(R5)→ 16,000人(R9)）

研究開発を通じたイノベーションの創発や地域交流による新たな文化や産業の創出に伴う活性化状況等を把握する指標として、研究者や芸術家、料理人などの技能職、技術者、企業経営などの在留資格を有する外国人数を計測し、その増加状況を測る。

◆ 観光客のリピーター率（日本人（10回以上）・外国人（2回以上））

（（京都観光総合調査）日本人：56.5%(R5)、外国人：26.7%(R5)→ H27以降の最高値(R9)）

世界に開き、「暮らすように旅する観光」の推進により促進された日本人観光客・外国人観光客のリピーター化の状況を計測し、その増加状況を測る。

● 「国内外からの多様な人々との交流により、新たな価値や学びに出会えている」 と思う市民の割合（R7から計測／市民生活実感調査（R7に新規項目として追加））

多様な人々が京都につどい、交ざり合うことで、新たな価値や学びに出会えていることについて、市民の実感を測る。

きわめる

◆ 創造的活動等が認定された企業数（521件(R5)→ 644件(R9)）

市内において、次代の京都経済をリードするベンチャー企業や京都経済の中核を担う中小企業、ビジネスを通じて社会的課題の解決に取り組む企業等、経営革新や創造性の高い活動を行っている企業数を指標とし、その増加状況を測る。

◆ スタートアップ設立件数（172件（R2.8～R6.3））

（目標値は京阪神でのスタートアップエコシステム拠点都市の動向を踏まえ設定）

京都の強みである大学の研究知や高いものづくり技術を活かし、積極的な海外展開等の支援により生まれた、社会課題の解決など長期目線で社会にインパクトを与えるグローバル企業（スタートアップ企業）件数を指標とし、その増加状況を測る。

◆ 国内外の企業立地件数（50件/年(R5) → 60件/年(R9)）

誰もがあこがれる世界に唯一のビジネス都市・京都を目指し、国内外の突き抜けた企業の立地や多彩な人材が集積していることを把握する指標として、国内外の企業立地件数を計測。また、件数だけではなく、立地した企業が京都経済等へ与える影響など定性的な評価も行う。

● 「課題の解決に向けて、自分で考え、自分から取り組んでいる」と思う 小・中学生の割合（（全国学力・学習状況調査）77.5%（R5）→ R5数値以上(R9)）

小・中学校において、総合的な学習の時間・特別活動などの教育活動全般を通じ、探究的な学習（実社会や実生活の中から自ら課題を見つけ、よりよく課題を解決し、自己の生き方を考えるための資質・能力を育む学習活動）に取り組むことで、「課題の解決に向けて自分で考え、自分から取り組んでいる」と思う児童・生徒の割合を指標とし、その増加状況を計測する。

つなぐ

◆ 地域住民・団体がつながり、新たに生まれた・充実した地域活動数

(R7から計測→ 100件(R9))

地域や企業・大学・福祉関係団体・NPOなどの多様な主体と協力し、学校や公園をはじめ、地域の身近な公共空間等を活用して、地域住民がつどい、つながるためにコーディネートしたオープンな「場」における、新たに創出し、又は新たに参加を広げた活動数を測る。

◆ 京町家数の推移（実残存軒数/予測残存軒数）（1 (R6)→ 1 以上(R9)）

京都の歴史、文化、町並みの象徴である京町家について、調査により把握した現状の残存軒数から今後の残存軒数を予測のうえ、令和9年度の実残存軒数が予測残存軒数を上回っているかどうかを測る。

● 「京都の身近な自然環境が守られ、受け継がれている」と思う市民の割合

(R7から計測／市民生活実感調査 (R7に新規項目として追加))

身近に散策できる自然環境があり、みんなの財産である京都の素晴らしい自然が保全されていることについて、市民の実感を測る。

● 「近所で日頃からあいさつが行われるなど、人と人とが繋がっている。」 と思う市民の割合 (R7から計測／市民生活実感調査 (R7に新規項目として追加))

人と人・地域の絆を大切にし、一人一人が尊重され、むすび、つながり、支え合う社会となっていることについて、市民の実感を測る。

VI 政策編

基礎自治体として、福祉、教育、子育て、包摂性の高いまちづくりや京都経済の下支え、安心安全など、市民生活第一を基本に据えたうえで、都市全体の魅力や活力の向上、更なる成長に向けて、政策分野や市役所内外の組織の垣根を低くし、シームレスに取り組みます。

それにより、人口減少対策やSDGsの推進、京都ならではの地方創生の実現、持続可能なまちの構築を進めます。

具体的には、以下の柱ごとに市長公約等を盛り込んだ、令和6年度から令和9年度に取り組む140項目を掲げています（詳細は別綴政策集に記載）。

○ 文化芸術

京都のまちが紡ぐ文化の力を活かし
「新たな魅力・価値を創造し続けるまち」

○ 包摂性

居場所と出番により、つながり・支え
合う「包摂性が高く誰もが生き生きと
活躍できるまち」

○ 活力と成長

京都の伝統・知恵・イノベーション
の力により「都市の活力と成長を支える
産業が育つまち」

○ 学び・子育て

京都ならではの学びと子育て環境
を通して「未来を担う子ども・若者
を社会全体で共にはぐくむまち」

○ 自然・環境

豊かな自然・歴史的景観と地域の
魅力を活かした「自然環境と調和する
持続可能なまち」

○ 安心安全

市民のいのち・暮らしを守る「安心安全
で災害に強いレジリエントなまち」

(※1)

※1 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 **26**

今、なぜ「しごとの仕方改革」か

行財政改革計画の取組の結果、財政状況については一定の改善が図られ収支均衡を達成。一方で、**市政の点検を行う中で、課題も確認**できた。

- 長年の歳出削減に軸足を置いた取組が、**職員の縮み志向を生んでこなかったか**
- 直面する危機を克服するため、政治判断を繰り返す中で**職員の創造性やチャレンジ精神を阻害してこなかったか**
- 守りに徹する余り行政組織を固く閉じてしまい、**市民社会との距離を作ってしまったなかったか**

こうした課題意識の下、**外部有識者の意見も踏まえ、**

- 行政と市民・地域・民間の垣根をもっと低くし、**多様な主体が公共にかかわる社会をつくること**
- 職員のしごとの仕方を**政策本位でクリエイティブなものに変え、ポテンシャルを最大限発揮できるようにすること**
- そのために、まずは幹部職員が「見直すべきものはやめる・減らす・変える」「挑戦による失敗から学ぶ」といった意識になり、**職員が安心してチャレンジする環境と時間を創ること**

が必要との認識に至り、「しごとの仕方改革」をまとめた。

市役所・区役所を、若い人たちの成長機会にあふれた職場に変え、まちのコミュニティにも相乗効果を起こし、**京都の次代の担い手育成につなげることで、財政収支の均衡だけでない、真に持続可能な「突き抜ける世界都市」を実現していく。**

VII しごとの仕方改革編

削減に軸足を置いた「行財政改革」から政策本位の「しごとの仕方改革」へ

3つのポイントを推進

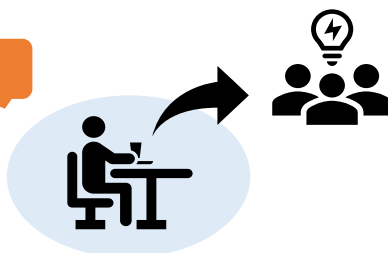
01



思考停止に陥らず
自ら課題を見つけ
自由闊達な議論を楽しむ

「言われたからやる」「金がないからやめる」で終わらせず、自律的に目的や必要性を考え、失敗を恐れず、新たなことに挑戦

02



執務室を飛び出し
市民と共に
対話を重ねて政策立案

組織の守備範囲を超えて市民や関係者など様々な方々と対話しながら、市民にとっての「あるべき姿」が何かを考え、実現に向かって共に前進

03



職員が安心してチャレンジできる
環境と時間を生み出すため、
市役所の仕組みを変える

新たなことに挑戦する余白を生み出すため、DX等により、しごとの棚卸しや合理化を進め、幹部職員が積極的に後押し

「多様な主体との協働」「公共資産・公共空間のフル活用」
「市役所のアップデート」「創造的に市政を改革する職員・組織づくり」の4つの取組を実施

〔取組 1〕 多様な主体との協働

公共課題が複雑化・多様化する中では、行政としての責任は果たしつつ、市民、地域、NPO、民間事業者、大学などと協働し、それぞれが持つ専門性や資源を活かすことで、行政単独では実現困難な課題解決や市民サービスの向上、世界を視野に入れたプロジェクトも可能となる。

職員一人一人が、市役所の中だけで施策を考えていないか、市役所の外の人とどれだけ関係を築き、共に力を合わせて取組を進めているか、もっと意識しなければならない。

行政のしごとを市民等にひらき、自分事として、満足度を持って公共にかかわることができるまちへ。

① 共感と理解の醸成 - 基盤構築のための対話

- 市民等のニーズを把握するとともに、施策の意義を正確かつ分かりやすく伝えるための行動指針（マーケティング・プロモーション方針）を策定
- 戦略の目指す方向性を測る指標について、大学等と連携して検証・研究

② 共創と実行 - 協働体制の構築と推進

- 地域との「結節点」として区役所・支所の機能を強化。さらに、「結節点」となる人材を育成し、地域の内外の人材の交ざり合いにより多様なコミュニティの形成を支援
- 指定管理者制度においては、民間事業者のノウハウ等がより一層の施設サービスの向上につながるよう、物価変動等を踏まえた指定管理料の柔軟な見直しや、個別施設の特性に応じた指定期間の設定などを実施
- 外郭団体については、各団体が高い専門性や行政にはない柔軟性といった強みを最大限に活かし、行政機能の補完だけにとどまらず、主体的に新たな市民サービスを提供するなど活動の幅を広げることできるよう、課題の克服や強みを発揮するため団体との連携を強化

〔取組 2〕 公共資産・公共空間のフル活用

限られた資産で最大限の効果を発揮する必要があるものの、保有資産の活用が、所管する局ごとの検討に留まっており、京都市全体の視点での検討に至っていない。

管理運営についても、市民や地域団体が主役となり、自らの資産を自らが使いやすいよう、自由な発想でルールを検討や運営が行える仕組みが重要。

庁舎施設の保有量削減に係る数値目標を撤回し、次の①～③を新たに目標設定。

① 地域に求められる政策ニーズとマッチした保有資産の活用プロジェクトの推進

- 全庁横断的な新たな推進体制を構築し、公共資産・公共空間のあり方をより最適なものへ見直し（箱モノが必要かどうか等の狭い視点ではなく、施策の目的を達成するためにどういった手段が最も有効か、全体最適の視点から所管部署の所掌を超えた多機能化（運用見直しやハードの複合化等）などを検討）

② 管理運営手法の点検

- 公共資産・公共空間の整備や管理運営への公民連携や市民参加を推進し、市民と共に利活用できる仕組みの検討（地域主体での運営方針や利用ルールの決定など）
- 運営の合理化（外部の視点を踏まえた民間委託の仕様や競争性の点検など）

③ 老朽化対策の着実な実施に向けた、施設別改修計画の順次策定・更新

〔取組 3〕 市役所のアップデート

変化の激しい社会に即応できるよう、アナログで過度な前例踏襲主義に陥らず、市役所の「しごとの仕方」を変えなければならない。

特に、事務事業評価については設定した指標が効果測定にとって意味のあるものとなっていないため、事業の見直しに結びつかず、その後追いに追われるなど課題が多い。

状況が常に変化することを前提に、「行政が間違えることはあり得ない」、「現行の制度や施策は間違っていない」といった行政の無謬性^{むびゅうせい}にとらわれず、一つ一つの業務のあり方について目的や必要性を考え、必要があれば見直し、新たなことに挑戦するため、庁内の政策決定過程や職員の考え方を変革。

- ① **現場発の業務・サービス改善**（利用者の視点で点検、職員が自発的な提案ができる意識改革・仕組みづくりなど）
- ② **各局が合理的根拠に基づく自律的な政策立案やPDCAサイクルを回す仕組みの構築**
 - 戦略の目指す方向性を測るための指標について、大学等と連携して検証・研究
 - 合理的判断を行うための環境整備（BI^(※1)ツールやダッシュボードを用いた「事業の見える化」など）
- ③ **事業の見直しや改善につながるような効果的な評価制度^(※2)への見直し（事務事業評価の整理・統合など）**
- ④ **事業やしごとのルールについて不断の点検を行い見直すべきものは果断に見直す**
- ⑤ **職場のデジタル環境整備のスピードアップ**
- ⑥ **DX人材の育成、BPRや業務の自動化の推進**
- ⑦ **デジタル技術を活用した市民サービスの向上や利用促進^(※3)**

※1 ビジネスインテリジェンス ツール：データを集約して可視化し、分析するソフトウェア

※2 一つの画面にグラフや分布図などのさまざまなデータをまとめられるBI（ビジネスインテリジェンス）ツールの一つ

※3 既存の事務フロー等を抜本的に見直して再構築すること

〔取組 4〕 創造的に市政を改革する職員・組織づくり

人材獲得競争の激化や若手職員の離職増加など、市職員を取り巻く状況が大きく変化。複雑化・多様化する行政ニーズに対応するためには、職員一人一人が、やりがいを持ち、創造的に市政を改革する組織づくりを進めていく必要があるが、職員アンケートでは、チャレンジする雰囲気があるかという設問に、回答者の4割が「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答。

前向きで活力ある組織づくりに向けた

クレド(行動規範)の策定

チャレンジを後押しする上司の

マネジメント改革

(思考を転換する管理職向け研修等)

多様な主体や職員同士の

対話と協働

(庁内横断チームでの検討、特別顧問との意見交換等)

チャレンジできる 組織へ！

徹底的なDX等による

働く環境のアップデート

(庁内タスクフォースを設置し、デジタル環境整備やBPR等を推進)

個々の能力を磨き上げ

強みを発揮できる仕組みの構築

(自律的な学びの支援や所属を超えたスキルの活用等)

VII しごとの仕方改革編

<取組の方向性>

- 多様な主体との自由闊達な議論から新たな政策に挑戦する職員の確保・育成、組織づくり
- 安心して強みを発揮でき、いきいきと働くウェルビーイングの実現

(1) 創造的に市政を改革・けん引できる職員の確保・育成

- ① 多様な主体との対話・協働などにより、一人一人の枠を超えて、新たな課題に挑戦する職員の確保・育成
- ② 有為なDX人材の確保・育成をはじめ、社会の変化に対応できる職員の能力開発・成長支援

(2) 全ての職員がいきいきと安心して活躍できる組織づくり

- ① 庁内タスクフォースを設置し、よりゆとりを持ち、フレキシブルに働ける環境整備や業務のDX・見直し等を加速
- ② 自由闊達な議論から政策を生み出す組織風土の醸成をはじめ、職員の行動規範の再定義や管理職員のマネジメント意識の変革など、前向きで活力ある組織づくりを推進
- ③ 意欲高く、心身とも健康で安心して働くことができるよう、適切な勤務条件の確保、メンタルヘルス対策やカスハラ等のハラスメント対策、仕事と家庭、社会・地域貢献活動との両立支援等を推進

(3) 規範意識向上とコミュニケーション充実によるコンプライアンスの推進

- ① 不祥事に繋がりにかねない小さな「緩み」も生じさせないよう、服務規律、コンプライアンスを徹底
- ② 職場の問題や業務改善等、些細なことでも共有・相談でき、時には指摘し合える組織風土を醸成

⇒ 具体的な取組については、

「京都市人材育成・組織活性化計画」及び「京都市職員コンプライアンス推進指針」に基づき、推進

VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

1 持続可能な行財政の運営の推進に関する基本的な方針

この間の改革と国・府と一体となった経済政策により、本市の財政状況は着実に改善しているものの、個人市民税の納税義務者数の割合が指定都市の中で最も低いなど、京都ならではの都市特性が税収面では課題となっている。

加えて、インフレが進む中であらゆるコストが上がっていることや、人口減少も課題であり、緊張感を持った財政運営が必要。

歳出抑制に軸足を置いた財政運営ではなく（＝歳出上限を設定せず）、京都のまちの魅力や市民生活の豊かさの更なる向上を図り、担税力の強化、持続可能な行財政の確立にもつなげていくため、市民参加・協働の下、京都の目指すまちの姿を共有し、財政状況の見える化を図りつつ、社会経済情勢等に応じた不断の点検を行うとともに、限りある財源と人員を、京都の価値を高める施策へ重点的に配分する。

さらに、将来世代の負担軽減により、将来負担を適切にコントロールしていく。

VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

2 財政運営目標

ア 特別の財源対策を講じない安定した財政運営、将来世代に配慮した財政運営

(※1)

※1 資金手当のための市債（市の借金）と公債償還基金の計画外を取崩し

イ 過去負債（公債償還基金の計画外を取崩し）の返済

年35億円を目安とし、高齢化がピークを迎えるまでの令和20年度を目途に、
できる限り早期に返済

<財政運営上の「留意事項」>

- ① 将来世代の過度な負担を残さず、公共施設の老朽化対策を着実に進めていくため、今後30年間の収入に対する公債費等の実質的な本市負担割合を維持できる水準について、利率や経済成長、人口、福祉需要の動向等を踏まえた長期シミュレーションを基に、毎年度の市債発行額を検討する（この考えに基づき、現状のデータで分析すると、当面の市債発行額は、年450億円程度を目安）。
- ② 過去負債の返済は、社会経済情勢や財政状況等に応じて、35億円を超える追加返済を行うか年度ごとに検討する。
- ③ 災害等の緊急時に対応できる額を基金で確保する。
- ④ 地方公営企業や独立行政法人の経営健全化、特別会計の持続可能な運営に努める。

VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

3 中長期の財政収支試算

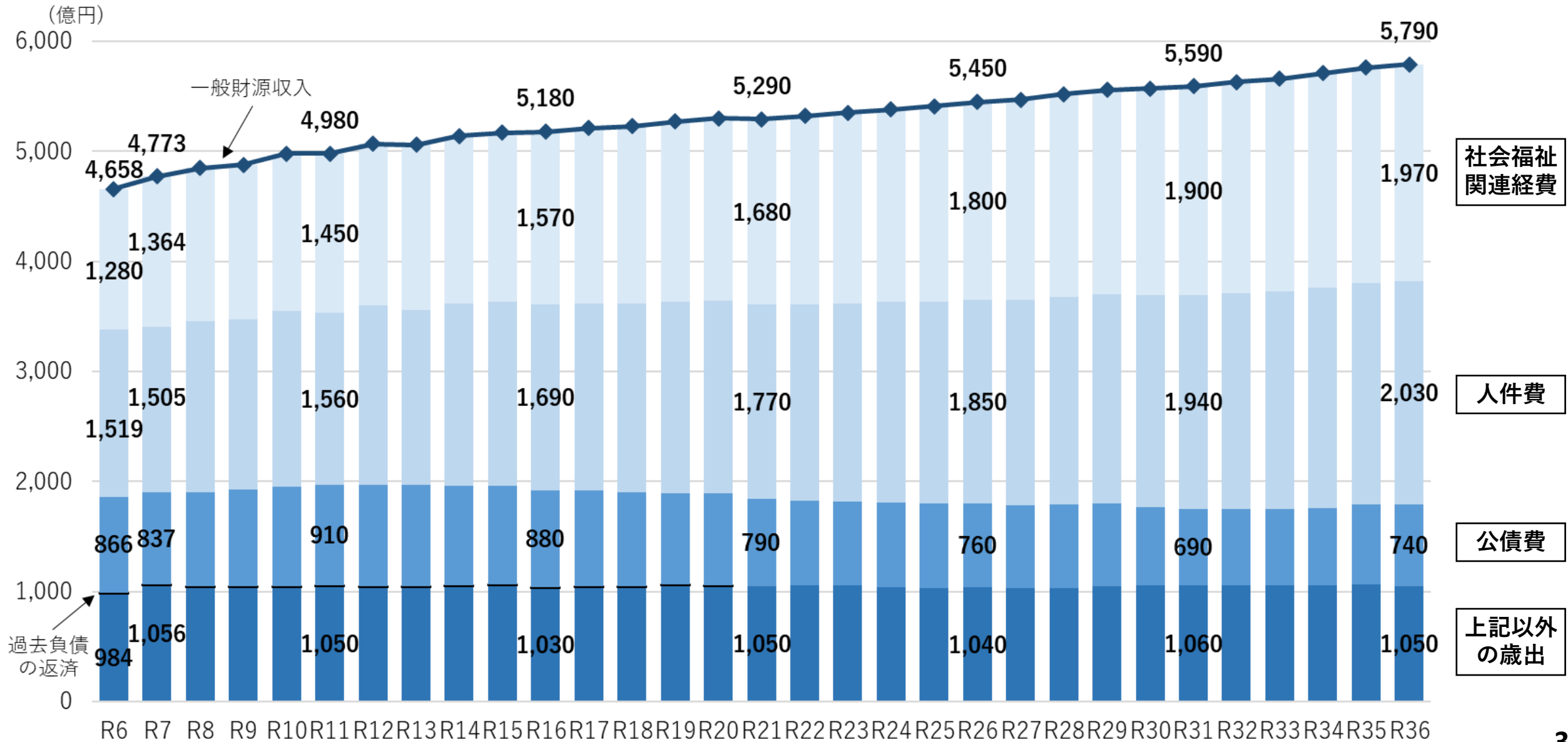
今後の財政運営は、歳出上限を設けず、毎年の予算編成において、適切な歳出規模や投資水準を判断していく。
その判断に当たっては、中長期を見据えて将来負担を適切にコントロールしていくことが重要であるため、次の条件で今後30年間の中長期の収支試算を機械的に作成

※ 当該試算結果を財政運営目標として定めるものではなく、各項目の試算結果は予算編成過程の中で精査及び修正していく。

項目		見込み方
一般財源収入	個人市民税	納税義務者数×1人当たり納税額 【納税義務者数】20～64歳の将来人口減少推計増減率に合わせて算出 【1人当たり納税額】過去10年平均伸び率1.0%（給与所得控除の最低保障額10万円引上げの影響考慮後）
	法人市民税	過去10年平均値で据置き
	固定資産税	【土地】前年度試算+令和6年度評価替えによる負担調整措置の増 【家屋】前年度試算×木造・非木造別平均伸び率 平均伸び率は、評価替えがある年度（令和9年度から3年度毎）及び評価替えがない年度の過去9年間（評価替え3回）での実績から試算 ※ 評価替え年度 木造…△3.6% 非木造…+0.9% 非評価替え年度 木造…+3.4% 非木造…+2.6%
	都市計画税	
	宿泊税	令和8年3月からの税率引上げによる増を見込み、以降据置き
	地方譲与税・府税交付金その他	前年度試算×地方税収変動率（出典：内閣府「中長期の経済財政に関する試算」）
歳出に要する一般財源	地方交付税・臨時財政対策債	普通交付税（基準財政需要額－基準財政収入額）+ 特別交付税 【基準財政需要額】前年度試算×過去10年平均伸び率（+0.88%）×人口増減率 ※公債費・事業費補正は個別算出 【基準財政収入額】上記市税収入等の試算と連動 【特別交付税】過去10年平均値で据置き
	社会福祉関連経費	前年度試算×人口増減率×社会福祉関連経費の過去10年平均伸び率（2.1%）
	人件費	前年度試算×1人当たり納税額平均伸び率（1.0%） ※ 令和14年度までは定年引上げに伴う退職手当の増減も反映
	公債費	元金は30年返済、利子は国の予算に合わせて令和11年度まで1.8%、12年度以降1.9%と仮定 【過去に発行した市債】返済計画どおり 【今後新たに発行する市債】年450億円と仮定
	過去負債の返済	毎年度当初予算で10億円、補正予算で25億円を返済し、令和20年度を目途にできる限り早期に返済
	上記以外の歳出	一般財源収入－社会福祉関連経費－人件費－公債費－過去負債の返済

VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

中長期の財政収支試算結果



VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

（参考）令和9年度までの試算結果の内訳

（単位：億円）

項 目	R 6 予算	R 7 予算	R 8 推計	R 9 推計
① 一般財源収入	4,658	4,773	4,850	4,880
市税、府税交付金、地方特例交付金等	3,787	※3 3,951	※3 4,080	※3 4,110
地方交付税・臨時財政対策債	755	720	770	770
財政調整基金	116	102	—	—
歳出に要する一般財源	4,658	4,773	4,850	4,880
社会福祉関連経費	1,280	1,364	1,390	1,410
人件費	1,519	1,505	1,560	1,540
公債費	866	837	850	880
過去負債の返済	10	10	10	10
② 小計	3,675	3,716	3,810	3,840
③ 上記以外の歳出（①－②）	984	1,056	※4 1,040	※4 1,040
消費的経費等(※2)	479	546		
投資的経費	161	180		
公営企業等への繰出金等	343	330		
収支（①－②－③）	—	—	—	—

※1 億円未満を端数調整しているため、合計が一致しない場合がある。

※2 施設運営費、補助金、福祉、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を指す。

※3 うち、宿泊税（R7予算59億円、R8推計126億円、R9推計126億円）、都市計画税（R7予算281億円、R8推計288億円、R9推計291億円）

※4 R7予算からの宿泊税増収分（R8推計67億円、R9推計67億円）及び都市計画税増収分（R8推計7億円、R9推計10億円）については、義務的経費（上表②）に充当しない場合、「上記以外の歳出」（上表③）に含まれる。

4 機動的かつ効率的な組織・人員体制の構築

この間の社会情勢やデジタル化の進展などにより行政需要はますます複雑化・多様化する一方、労働力人口の減少等による近い将来の職員の担い手不足が懸念。

このような中においても、安定した行政サービスの提供及びその向上を図るため、最適な組織・人員体制を構築。

（１）組織改革の推進

① 行政需要に的確かつ迅速に対応できる組織体制の構築

- ・ 市民の安心安全や戦略的な都市経営の推進など、施策の充実が必要な部署では積極的に体制を強化
- ・ 定型的な業務や内部事務等については、業務見直しやデジタル化等を一層進め、組織全体の効率化・スリム化を推進
- ・ 若手・中堅をはじめ職員が、よりやりがいのある役割を担えるよう、管理職比率の引下げや、組織の垣根を越え議論できるチームの設置などにより、ボトムアップ機能を強化

② 「新しい公共」を第一線で担う区役所の機能強化

市役所・区役所の「つなぐ」機能強化プロジェクト（リーディング・プロジェクト）

VIII 持続可能な行財政運営の確立（財政・組織体制編）

（２）メリハリのある人員配置の推進

- ① 持続可能な行財政運営や労働力人口の減少を踏まえると、効率的でスリムな執行体制を構築することが重要。
一方、複雑化・多様化する行政需要への対応や、職員がやりがいを持ちいきいきと働ける勤務環境の整備のためには、積極的な体制強化が必要。
- ② こうした状況や本市の都市特性を踏まえ、時宜に応じた施策・事業のスクラップ＆ビルドを徹底することにより、メリハリをつけた人員配置を推進。

今後の定員管理については、

- ・ 上記の考え方の下、**現行の職員数を基本として削減目標を設けない。**
- ・ 委託化やデジタル化等により**業務量の大きな減少を見込む部署では、執行体制を見直す（減員）。**
- ・ これらの取組で、令和９年度までに以下の増減（令和６年度比）を見込む。

市長部局等	消防局	教育委員会
約△１３０人	約＋１０人	約△４０人

※ 現時点で見込む、一部を除く技能労務職の退職不補充や業務の委託化等による減員、体制強化等を計上

※ 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増減は除く

※ 大規模災害への対応に伴い突発的に発生する増員や、今後の救急需要の増加に伴う増員をはじめ、必要な人員については適宜措置

- ③ なお、本市の人件費額については、「人件費に委託費を加えたトータルコスト」や「歳出に占める人件費の割合」などにより、検証・確認を実施

1 戦略に掲げた取組の推進

社会全体が大きく変動し、先行きが不透明で予想が困難な時代において、機動的かつ柔軟に市政運営を行うため、客観的なデータや専門的な知見等を基に戦略に掲げた取組を磨き上げ、毎年度の予算編成で推進事業を定め、市会との議論を通じて、本戦略の着実な推進を図る。

2 戦略の進捗管理

戦略の進捗や効果を実質的に把握するため、客観的な統計データや市民の実感に加え、定量的なデータでは捉えきれない実施状況、市民・事業者への影響や満足度、さらには課題など定性的な要素を加味した多角的な評価を行う。

戦略の進捗状況等は市会に報告し、分かりやすい情報発信や見える化により市民と共有することで、取組の深掘りや見直しの議論につなげる。

今後更に、令和7年末策定予定の長期ビジョンを踏まえ、先進事例の調査や大学等との連携により、市民が感じる幸せや生きがいなどのウェルビーイングの見える化を検討するなど、戦略の進捗や効果を把握する手法について磨き上げを行う。

3 新しい公共の推進

市役所・区役所が「結節点」としての役割を担い、多様な主体が交ざり合い、対話を重ね、社会総がかりで課題の解決に取り組む「新しい公共」を推進し、すべての人に「居場所」と「出番」があり、さらに「つながり」のあるまちを実現する。

4 国、府、関係自治体との連携

京都の特性や大都市の課題を踏まえた施策・支援を獲得するため、国に対して柔軟かつ戦略的に提案・要望を行うとともに、国と連携して全国モデルとなる取組を京都から展開・発信していく。

また、府市トップミーティングなど新たなステージに入った府市協調の下、府市の垣根を低くし胸襟を開いた議論を行うことで、政策連携を進めるとともに、「大京都圏」の発想で、周辺自治体等との広域的な連携、地域、企業、大学など、あらゆる主体の参画によるオール京都体制により、京都全域の活性化につなげる。

5 戦略の点検・磨き上げ

本戦略に掲げた取組については、社会経済情勢の変化等を踏まえて点検を行うとともに、令和7年末に策定する長期ビジョンを踏まえ、戦略の更なる磨き上げを行う。

