

## 第1回奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略懇話会の概要

開催日時	令和2年11月2日(月)午後3時から5時まで
開催場所	奈良市役所 中央棟 地下会議室
意見等を求める内容等	1. 現奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略の計画期間の延長について 2. 奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略関連事業の評価について 3. 次期奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略策定の方向性について
参加者	出席者5人
開催形態	公開 (傍聴人0人)
担当課	総合政策部 総合政策課

### 意見等の内容の取り纏め

#### 1. 現奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略の計画期間の延長について

現総合戦略の計画期間の延長について事務局から説明し、反対意見はなかった。

#### 2. 奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略関連事業の評価について

令和元年度に実施した総合戦略関連事業について質問及び意見を求めた。

#### 樫村氏

目標の中には、奈良市の取組で達成できるものも、市の取組に関わらず達成できるものもある。来年度以降の議論になると思うが、奈良市の能動的なアクションで達成できる数値目標を設定していくことが計画をよりよいものにしていくには重要である。

#### 伊藤氏

進捗状況の結果だけみると未達成が多く、未達成の中にも進捗率に差があるが、事業そのものの難易度もあるので、目標達成が難しいものについては特にどのように取り組むか工夫を考えていただきたい。

#### 藤沢氏

観光や経済分野においては、コロナにより1年延長しても、今のKPIではおそらく達成できない中で別の観点で見ているものなどはあるか。

#### 観光経済部長

宿泊は1割2割まで落ち込んでいる。物販に関しても、様々なキャンペーンもあったことで、ようやく去年の6割程度まで回復したところ。これからコロナの終息も読めないが、消費単価を上げること、宿泊を増やして滞在時間を延ばすという根本的な目標は今後も変わらない

と思っている。現状をデータ分析していくことが重要であり、その中でどのような取組をやっているのか見定めていきたい。

#### 藤沢氏

インバウンドの KPI は変えないのか。データ分析については、具体的にデータをどのような目的でどのように取っているのか。

#### 観光経済部長

試行錯誤している段階。宿泊については観光協会も含めて取り組んでおり、調査を広げたいと考えている。商店についても例えば商店街の調査など、協力を求めながら行いたい。

#### 伊藤氏

観光については、当面インバウンドは戻らないと思うので、国内需要からになると思う。経済全体として、観光の部分はどこでカバーするか、観光以外で稼げると期待している産業はあるか。

#### 観光経済部長

企業誘致やサテライトオフィスを推進していくことが重要だと思っている。

#### 伊藤氏

KPI を変えることについてはどうか。

#### 事務局

当初は 2020 年を目標年度として KPI を設定したが、コロナの影響で指標や目標値をどうするかという議論がある。

計画延長するにあたり、2021 年の目標を設定する際に、コロナ禍など現状を踏まえた目標の設定や、それでも厳しい場合は指標自体の見直しを検討しているところである。なるべく年度内に更新したいと考えている。

### **3. 次期奈良市まち・ひと・しごと創生総合戦略策定の方向性について**

次期総合戦略策定にあたっての基本的な姿勢や考慮すべき事項、柱立てや今後のスケジュールについて事務局から説明し、意見及び提案を求めた。

#### 樫村氏

次期の計画を立てるに際しては、事務局でコンセプトや重点分野を決めたのか、現場の問題意識を吸い上げて形にしたのか、前回策定時はどうだったのかと今回考えているプロセスのあり方について教えていただきたい。

## 事務局

第1期の柱立ては、第4次総合計画の後期基本計画を強く意識し構成した。今お示ししている第2期の柱立ては、人口減少・少子高齢化社会に対応するという目的を達成するために事務局で作成したたたき台である。今後は、必要な事業や横断的な取り組み方などを検討する上で、今回の懇話会や来年度の議論を踏まえて、具体事業側からも調整することが必要になると考えている。

## 樫村氏

大きな方針を示した上で、現場が形にして吸い上げるという工程を何度か往復するものと理解した。弊行においても経営戦略などを策定しており、現場や若手をいかに巻き込んでいかに難渋したところである。現場の声を反映させて、自分事として課題を捉えることができれば、モチベーションが変わってくるので、本戦略策定においても現場の声を吸い上げるプロセスを取り込んでいただきたい。

## 下山氏

事業数が多く進捗管理等が負担になっているとのことだが、外部環境に左右されるものは削るなど、シンプルに絞ったほうがいい。インプットとアウトプットの関係性や、アウトプットとアウトカムの関係性をより明確にすべき。金額の問題なのか、質の問題なのか、種類の問題なのか、要因分析を全ての事業ですることを目標にできれば良い。

柱立てに関して、子育てにおいては経済的な支援や施設面以上に安心安全が重要であり、くらしやすいまちをつくることと人口減少・少子化を抑制することは相互関係がかなりある。ベッドタウンというのもプラスの面もあり、価値として持っておいたほうが良い。

視点としては、行財政自身の持続可能性が抜けていると思う。行財政自身を持続可能にするためには、官民の交流や、国立社会保障・人口問題研究所の人口推計を踏まえてどこまでサービスを落とすことが必要かなども考えないといけない。個人的には財源として、入市税を検討するなど、観光客と市民の共存というのも謳えると良いと思う。

## 藤沢氏

政策テーマ型への転換や、要因分析を重視しロジックに基づいて策定するという基本的姿勢は非常に良いと思う。それをどうやるかというところで、データをどう取るかが重要になる。それぞれの政策で達成したことが見えるデータを取り、互いの関連性を見出すことができれば効果検証をする評価軸をさらに減らすことができると思う。全てのデータを集めるのは難しいと思うので、いくつかの店舗、家庭、学校など主要な部分のみデータを取っていき、相互の連関の仮説検証を日々やっていただきたい。

今でも現場の声はかなり上に上がっていると感じられるが、政策の検討実施に現場の声を反映させるには、中間管理職のさらなる活躍が重要になってくるし、ここでもデータの活用が鍵になると思う。

また、世界では温暖化などの環境問題がかなり話題に上がっているが、柱立てには出てきていない。気候変動に対するチャレンジといったことは入れないのか。

## 事務局

今のところ、環境問題については、横断的視点の SDGs に関わってくると考えている。柱立てにするか検討はしていきたい。

## 伊藤氏

行政組織としての意思決定のプロセスについてはどうか。

## 仲川市長

個別のテーマに応じて部署を横断してプロジェクト会議をすることは多い。その際にテーマに対してアイデアや熱意を持っている若手職員が主体性を持って動いてくれることも多いが、中間管理職も、自身で様々な視点や価値観を持って取り組んでくれている。

組織の運営上、中間管理職をどう機能させていくかについて、ここ数年は課長級の機能を向上させることに特化して、人材研修や人事評価などを実施している。組織の中間にいる人材が総合戦略のそれぞれの事業のリーダーとして自分の目標として取り組んでもらう必要がある。データの収集・利活用を、総合戦略の取組に紐づけしていくことは、現状の可視化や進捗管理に役立つと思う。

## 山本氏

人口ビジョンの目的は、読み手である市民一人一人に、どうすればビジョンを達成できるかを考えてもらうことだと思う。そこで必要になるのは、世界で起きていることと、市民目線での自分自身のくらしのつながりの可視化である。市民としては何をすべきか、どう参加していくべきかといった公民連携のあり方の提示が必要になってくると思う。

そのような意味でも環境や持続可能性については重要で、環境問題が自分とどうつながりがあるのかを提示することが、行政の役割の一つなのではないか。KPI を設定しそれを達成するだけではなくプラスアルファの表現が求められている。

資料6－参考②で、人口減少等の影響が読み手自身にも関係があることを伝え、市民生活や地域経済等への影響を記載するというのは非常に良いが、市民が個人として何をすれば良いのかということまで記載できるとより市民が参画しやすくなると思う。

## 伊藤氏

基本目標の2つ目の「地域経済を活性化する」の中の「産業の稼ぐ力を高める」について、経済循環のためには稼ぐことが大事だが、産業で稼ぐ力が高いのは製造業である。しかし奈良市は基幹産業として重要な観光業をはじめとするサービス産業が中心である。サービス産業は労働集約的で、稼ぐ力は弱い雇用する力は強い。そういう意味で、稼ぐ力と合わせて雇用する力に着目して、どのような産業構造を目指すかを検討いただきたい。

## 藤沢氏

横断的視点の Society5.0 にもつながる話だが、世の中では国がデジタル庁を作ろうとするくらい、デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）が推進されている。しかし今の柱

立てでは施策に対して DX をどう後押しするかが見えにくい。例えば「全ての施策においてまずデジタル化を考え、」や「ICT を活用した DX を考えた上で実現する」などの言葉があると良い。

### 伊藤氏

デジタル化は一般市民の生活にも関わる。キャッシュレスなど非接触型の生活様式などのニューノーマルに対応していくことは不可欠だと思う。DX を進めるためには、組織や住民の生活様式自身を変えていかないといけない。特に高齢者などはデジタル化に対応しにくいので、行政としてどのように支援するかを具体化しておくことが必要。

### 仲川市長

全庁のデジタル化をワンストップで検討し、技術的にアドバイスするセクションを情報政策課の中に作っており、CIO が統括をしている。

### CIO

現在運用しているシステムは、業務ごとにそれぞれ得意とする業者のものを運用しており、システムが分断されて連携が悪く、RPA で間をつないでいる。また、セキュリティを高めてきた弊害として、市の情報と市民とのつながりが希薄になっているという問題があった。しかし近年、総務省が規制を緩めて民間企業と同じようにデータのやり取りや申請ができるような仕掛けを作り、デジタル化が進み始めてきたところである。さらに、コロナ禍において必要に迫られて従来であれば5年10年かかることが数か月で実現した。奈良市においても国の臨時交付金を活用してDXが動き出している。市民の要求をしっかりと届けるようなシステムを作るため、情報政策課の中にICT推進部門が立ち上がった。このような背景も踏まえ、今後の計画の中で次のビジョンを描かないといけないと感じている。

### 下山氏

コロナへの対応については、横断的視点の中など柱立てに少しでも入れておく方がいいのではないかと。

地域活性化に関しては、今後の高齢化で重要になるのは事業承継問題である。幸い奈良県では倒産は少ないが、廃業については現状の把握ができていない。高齢化に伴う廃業への対応も、非常に重要なので入れておくべき。

### 伊藤氏

コロナについては、総合計画の方で見直しをして取り入れているので、総合計画とも連携して取組を考えていただければと思う。

### 藤沢氏

「産業の稼ぐ力を高める」には1次産業の生産性を高め、若い人も農業に参入したくなるようにすることも入っていると思うが、柱立てとして挙がっているものを見た時に、農業者な

ど1次産業に従事する人は置き去り感を感じないか。「消費拡大を促進する」の中に「市内産品の高付加価値化や売り込みを強化する」とあるとのことだが、「市内農産品」などの言葉にすれば良いのではないか。

### 伊藤氏

基本目標の「人口減少や少子化を抑制する」について、人口減少は避けられない中で、奈良市として、どんな人口減少社会を目指しているのか。サブタイトルに「未来を担う若者が夢を持てるまちに」とあるが、人生100年時代において高齢者はどうするのか。

### 事務局

「くらしやすいまちをつくる」の「健康・生きがいづくりの取組を推進する」や、「幅広い人たちが地域活動に関わるしくみをつくる」、また横断的視点の「多世代の活躍」として位置付けている。

### 伊藤氏

高齢者は働き手でもあり、消費にも関わるなど、まさに横断的な存在であることを意識した上で、取組内容に要素として入れていくと良い。

### 藤沢氏

奈良市にいるステークホルダーの誰が見ても自分ごとに思えるような書きぶりになっているかという見直しをすれば良いのではないか。「多様な働き方を創出する」の部分でも取組内容の設定のねらいでは対象者が書かれているが、取組内容そのものに「性別・年齢・障がいに関わらず」といった言葉があったほうが良い。

「市内で希望の仕事を見つけてもらおう」について、奈良市には学力が高い学生が多く、研究開発をしたいと思っている学生もいる中で、サービス業が多い現状では若い人にとってはそもそも希望の仕事がないという場合もある。「魅力ある仕事づくりを支援する」というテーマも柱立てに記載されてはいるが、実情や優先順位に応じて、書きぶりや順番を改善できないか。

### 下山氏

「魅力ある仕事づくりを支援する」を一番上にして、例えば1日3時間しか働けない人にも働ける場を提供する環境を作るなど「働き方に合わせた」という表現にした方が良いのではないか。「多様な働き方を創出する」と混ぜた方が意図が伝わりやすい。

### 伊藤氏

市民に、自分たちと戦略のどの部分がかかっているのかを意識してもらえるような書き方にすることが重要。読み手として市民を想像すると、教育を受けている子どもたちに関する記載が少ないように感じられる。

### 山本氏

市民一人一人がどういう未来を実現したいのかが、まちの未来をどうしていくかにつながっていくように書く必要がある。例えば、「人口減少や少子化を抑制する」と太字で記載があるが、これはビジョンを実現するためのコンセプトである。基本目標に書くべきことはビジョンであり、それはその下にある「未来を担う若者が夢を持てるまちに」である。全体としてのビジョンをどう決めていくかも考えていただきたい。

### 伊藤氏

総合戦略をつくるのは奈良市だが、プレーヤーには行政以外の市民も含まれる。取組内容の中でそれぞれのプレーヤーの役割がどういうものかについて示せたら良いと思う。

### 下山氏

「市民の消費流出を防ぐ」という言葉も固く、「市民が市で買いたくなるような関係づくり」というのが本来の意味だと思う。ポジティブな言葉にしたほうが良い。

また、総合戦略にありがちな特徴でもあるが、少子化対策として、幼児から児童までの記載が多く教育の要素が少ない。奈良の一つの魅力は質の高い教育を受けられることである。教育環境が良いと住む人が増えるので、そういう視点も入れた方が良い。西宮市の総合戦略をみると、教育について書かれているので参考にしてほしい。

### 樫村氏

「くらしやすいまちをつくる」の「交通・買物の代替サービス・方策を生み出す」で目指すサービスや方策はモビリティやMaaSなども含んでいるか。

### 仲川市長

「くらしやすいまちをつくる」というところでは、移動が困難な人への配慮も入ると考えている。

### 藤沢氏

「関係人口を増やす」と「住民のシビックプライドを高める」の2つだけ具体的でないように感じる。多様な働き方を創出したり、観光消費額を上げるような取組などを実施すれば、関係人口は増える。ここに書いてあることほぼ全てが実施できれば住民のシビックプライドが上がっていくはずである。

### 事務局

関係人口やシビックプライドは様々な取組の結果でもあるが、直接的な取組につながるよう、入口の視点としても必要と考えた。手段か目的なのかは意識して整理したい。

### 伊藤氏

取組内容について、コンセプト的なものもあれば具体的なものもあるので、レベルの違いを

整理した方が良い。また、「効率的な行政運営をさらに進める」について、市の税収をいかに増やしていくかが重要。

### 仲川市長

これまで個人市民税比率が高かったところを、法人関係税収を上げていこうという戦略で企業団地等増設するにあたっての補助制度の創設や、誘致活動をしている。税収構造を変えていくというのが一つのテーマだと認識している。財政力指数は0.77で他市に比べて低いわけではないが、これまでは借金返しを最優先してきた。次のステージでは、人口減少下でどのような成長戦略を描くか、いわゆるベッドタウン収益以外の収益の柱を太くしていきたい。

### 下山氏

団塊の世代が退職したことによって、通常サラリーマンが利用していたバスの路線が疲弊してきている。今後5年10年先を考えると公共交通の維持もくらしやすさに影響してくるので、「代替サービスを生み出す」というよりは、くらしやすさと関連付けた表現にする方が良いと思う。また、新大宮のマンションの価格を調べると、コロナ以降上がっている。そのあたりも含めて戦略的な取組ができれば面白い。

### 伊藤氏

3つの基本目標や取組の方向性は概ね良い。取組内容については、漏れやレベル感、取組の方向性とのつながりなども意識して検討していただきたい。

### 藤沢氏

基本目標が少しネガティブな表現になっている。現在の状況は肯定されていて、さらにより良くなっていくというポジティブな表現にした方が良い。「企業や研究機関等を誘致する」も「企業や研究機関との協働を促進し、地域の企業がさらに良くなる」というようなところまで入れた方が、読み手である市民が自分も関わりたいと思う表現になる。

### 伊藤氏

「持続可能な社会システムを再構築する」も「構築する」で良いのではないかと。総合戦略として、行政も市民も自分たちが積極的に関わっていくというイメージで柱立てをしていただきたい。

### 山本氏

国がCCRC、いわゆる高齢者の地方移住を進めており、高齢者が移住してくることもコミュニティづくりなどには重要になってくる。このあたりに積極的に取り組めるような柱立てがあると良い。