

第2回次期堺市基本計画等策定検討懇話会 議事録

開催日 令和7年5月19日(月)

場 所 堺市役所 本館3階 大会議室

出席者 永藤市長、橋爪 紳也 委員(座長)、藤井 睦子 委員(副座長)、大津 愛 委員
渋谷 順 委員、武田 卓也 委員、徳山 美津恵 委員、松川 杏寧 委員

議 題 (1) 重点戦略の強化
(2) KPI設定の考え方

開会 午後3時00分

〈事務局〉

ただいまから、第2回次期堺市基本計画等策定検討懇話会を開催します。
開会にあたり、永藤市長よりご挨拶申し上げます。

〈永藤市長〉

皆様、お忙しい中お集まりいただきありがとうございます。本日の懇話会では次期計画の策定にあたって重要なポイントとなる重点戦略の強化、KPI設定の考え方について協議したいと考えています。

重点戦略にはこれからの堺市に必要となる内容を各分野に盛り込む必要があります。現行計画を策定してからの社会環境の変化や第1回懇話会でのご意見をもとに方向性の案を整理しましたので、専門的な見地からご意見をいただければと考えています。

前計画の「堺市マスタープラン」では目標の達成率が2割にとどまりました。現行計画では全庁的に内容と目標達成を強く意識して進めています。令和2年から令和5年にかけて社会全体に大きな影響を与えた新型コロナウイルス感染症や現在の物価高騰など厳しい背景もありますが、現時点で目標を上回っているものも複数あり、前計画の達成率を上回ることができると考えています。今年度は現行計画の最終年度という大変重要な年でもあり、一つでも多くのKPIの達成、計画内容の遂行に向けて、全庁を挙げて注力しています。

次期計画についても皆様のご助言をいただきながら、堺の今と将来を見据えた、より良い内容にしたいと考えています。どうぞよろしくお願いいたします。

〈事務局〉

それでは橋爪座長、これより議事進行をお願いいたします。

〈橋爪座長〉

議題（1）重点戦略の強化

それでは次第に従い進めます。

「議題（1）重点戦略の強化」について事務局より説明をお願いします。

〈事務局〉

【議題1】「重点戦略の強化」の資料1ページをご参照ください。計画の五つの重点戦略ごとに、表の一番左側から施策、施策ごとの取組の方向性、そしてそれぞれの取組の方向性の主な内容を示しています。主な内容に黒字で記載している内容は現行計画から継続して盛り込む内容、赤字は現行計画に記載が無く、次期計画に新たに追加することを検討する内容、青字は現行計画に関連する記載がありますが、策定時からの状況の変化等を踏まえ特に記載の更新が必要な内容です。以下、重点戦略ごとに2ページから6ページまで同様の形で整理しています。7ページから19ページは赤字でお示している、新たに追加することを検討する内容の設定理由を、20ページから23ページは青字でお示している、更新が必要な内容の設定理由を整理しています。

続きまして議題1の参考資料をご説明いたします。まず【参考1】「都市像『未来を創るイノベティブ都市』とは」をご参照ください。未来を創るイノベティブ都市が示す都市の姿や都市像に込めた思い、市政におけるイノベーションの意味、イノベーションの創出意義を整理したものです。

続きまして【参考2】「基本計画と各分野等の個別計画の関係」をご参照ください。基本計画とその他の個別計画との関係性を示したものです。市政運営の大方針である基本計画は全ての計画の最上位計画として、各分野等における今後の大きな方向性を示します。各分野等の個別計画は基本計画の方向性に沿って、計画実現の手段、手法などより具体的な内容を示し、代表的な目標は基本計画のKPI等の目標と整合する形で位置付けています。

続きまして【参考3】「重点戦略の施策の再編・変更、新たな取組の方向性の設定」をご参照ください。次期計画では重点戦略を現行の31施策から一部統合し27施策に再編する予定であり、1ページから6ページにその詳細をお示しています。7ページ以降は施策の再編、変更、取組の方向性の内容の見直しなどに伴い、新たに設定した取組の方向性とその理由を整理したものです。

続いて【参考4】「堺市基本計画2025のもと進めてきた主な仕組みと取組（例）」をご参照ください。現行計画のもと構築した組織体制や庁外の組織との連携の仕組み、重点戦略ごとの主な取組の一例を整理したものです。説明は以上です。

〈橋爪座長〉

ありがとうございました。それでは重点戦略に新たに追加する内容等が適切であるかなどご意見を伺いたいと思います。藤井副座長いかがでしょうか。

〈藤井副座長〉

議題（１）の資料は大変丁寧に整理されていると思います。ただし資料の「取組の方向性」の中で新たに追加することを検討する内容と理由の記載が余りに網羅的すぎて、最終的な説明をする時に市民の皆様から見て、次期基本計画では情勢を踏まえてどのように施策を充実するかが分かりにくいです。何に重点を置いたのかを丁寧に説明する必要があると思います。

また「孤立・孤独への対応」など「取組の方向性」と「主な内容」の記載が同じ項目があります。孤立・孤独を防ぐ取組であるなら、例えば地域コミュニティ再生に向けた取組や相談窓口の充実などもう少し具体的な内容を落とし込む方が良いと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますでしょうか。

（松川委員 挙手）

〈橋爪座長〉

松川委員、よろしくお願いします。

〈松川委員〉

主な専門分野に関わる広域防災に注目しました。広域防災や今後の災害対応を考えると、防災と福祉の両方で同じ「取組の方向性」や「主な内容」で注力する必要があることが多くあります。例えば「災害時の医療提供体制の強化」は「地域医療体制の充実」と「大規模災害を想定した対策の推進」の両方に位置付けられています。そのような項目は他にもあると考えますが、どこまで記載するかということ、また個別具体の施策に落とし込んでいく時に防災と福祉と一緒に手を携えるためには、どういう形で取組を実施するかが重要であると思います。そういった仕組みや仕掛けを個々の内容に含めていただきたいと思います。

特に高齢化が進む中で、災害時には医療だけでなく福祉サービスをいかに維持するのが重要です。また災害によって社会が変わってしまった後でも、福祉サービスが提供し続けられないと現在の能登半島、奥能登地域のように、帰りたくても帰りづらい状態になることも考えられます。そのような可能性も踏まえ、中長期的に福祉の体制の面でも災害に備えるべきと考えます。

また先ほど、藤井委員が話された「取組の方向性」と「主な内容」で全く同じものがある点については、具体的な施策がまだ考えられていないように捉えられてしまうので、もう少し具体的に内容を記載する必要があると感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(武田委員 挙手)

〈橋爪座長〉

武田委員、よろしくお願いします。

〈武田委員〉

福祉分野では「ひとり親家庭などへの支援」で「ヤングケアラーへの支援」が新たに追加を検討されています。高齢者への支援では「家族介護者への支援の充実」がありますが、そこでは子どもだけでなく若者を含むヤングケアラーへの支援が「主な内容」の中で見えにくいと感じます。個別の事業でどう展開するかもありますが、最後まで自分らしく暮らすことは高齢者だけではなく全ての人に関わると思います。若者を含めてどう介護を考えるのかも記載があった方が良いと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(渋谷委員 挙手)

〈橋爪座長〉

渋谷委員、よろしくお願いします。

〈渋谷委員〉

「民間投資の戦略的な誘導」の項目について、私たちのような民間企業の立場で言うと、リスクを負って投資をしやすい、投資したいと思える都市なのかが非常に大きなポイントだと思います。堺市は民間投資を呼び込むための施策や仕組みがまだ不十分なところもあると感じており、ここが自治体間の格差にも繋がっていると考えます。堺は人口約80万人の都市ですので、民間投資を誘導する、リスクを負った分かりやすい仕組みがあっても良いのではないかと思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(大津委員 挙手)

〈橋爪座長〉

大津委員、よろしく申し上げます。

〈大津委員〉

私は特に女性活躍や社会課題解決型の起業家の育成に注目しました。新しい項目と目的は大変分かりやすくまとめられていると思ったのですが、今まで堺市がしてきたことの流れもあると思います。既存の事業が成熟した上での新しい取組であることが分かると、現在の記載内容からは、堺市が段階的に取り組んでいることが伝わると感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますでしょうか。

(徳山委員 挙手)

〈橋爪座長〉

徳山委員、よろしく申し上げます。

〈徳山委員〉

私は観光と子育てについて意見を述べたいと思います。まず観光について、新しく追加を検討している内容に「桜や紅葉など四季が感じられる観光コンテンツの造成」とあります。本当に実現したいことは春と秋のコンテンツを増やしたいのか、観光客の減る冬のコンテンツを造りたいのか。他にも「日本文化の観光コンテンツ化」ではどういう人を呼びたいのかなど意図が全体的にぼやけていると感じます。今日、駅前の商店街の中を歩いてきましたが、商店街が元気で「ローカルな食」は非常に魅力があると思います。だからこそ宿泊業者や他の自治体と連携して、地域の人たちをいかに観光に巻き込んでいくかが今後非常に重要になるので、そういった内容があると良いと思います。また「自転車の利用促進」も市民の方々だけなのか観光客を含めてなのか、そこもしっかり分かって良いと思いました。

次に子育てについて、ポイントは抑えてはいるのですが、少子化の中で子育て世帯が移住したくなる施策かと言われると、特段そういう点は見られないと感じました。堺で子育てすることで得られる特別なシーンがあるかというところ。例えば他とは違った経験ができる、教育でも堺らしさやイノベティブな都市を掲げているのでITでも良いですし、何かしらクリエイティブな施策があることが都市の競争力を考える上でも非常に重要であると思いました。「こどもの可能性を伸ばし未来を切り拓く力を育む教育の推進」の施策では、新たに「国際感覚や広い視野を養う学びの充実」が追加されていますが、外国人の児童生徒も増えて、

学校の中でも多様な国際感覚を身に着けることができると思います。また外に向けた国際感覚なのか、中での国際感覚なのか、市民の皆様にもいろんな学びを発信することで堺市の特色がでると思いました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(松川委員 挙手)

〈橋爪座長〉

松川委員、よろしくお願いします。

〈松川委員〉

「5.強くなやかな都市基盤」の防災・減災について、特に最近注目されているのは「大規模災害を想定した対策の推進」だと思います。キーワードとして「主な内容」に具体的に入れるかはお議論いただければと思いますが、確実に視点として必要なことは二つあります。

一つめは「広域防災行政の推進」において、自分たちが被災しながら周りの市町村、他府県を支援することです。南海トラフのような大きな震災を想定していると思うのですが、基本的に南海トラフは太平洋沿岸の地域が甚大な被害を受けますので、おそらく愛知や三重、和歌山、四国の南側が非常に大きな影響を受けると思います。堺市も当然影響を受けますが、自分たちが被災しながらより甚大な被害を受けているところを支える、もしくは広域避難をしてきた人々を例えば福祉施設で受け入れなければいけない、住宅を提供しないといけないなど自分たちの面倒を自分たちで見ながら、他の人のお世話する立場に置かれる可能性が非常に高いです。そのようなことも踏まえ、自分たちがどれだけの資源を持ち、その資源をどう割り振るのか、BCPや地域防災計画も含めて検討する必要があります。

二つめは「被災者支援の充実」とありますが、昨今、災害関連死は必ず出ます。特に広域災害が起きて人の移動が激しくなると亡くなる人は増えます。それをなるべく低減させる対策であるため、広域避難はどういった形が望ましいのか、そのための資源はあるのかなどは事前に予測しておく必要があります。これは堺市だけでできることではなく、大阪府や近隣の市町村、もしくは奈良、和歌山など近場の他の自治体とどう対応するのも踏まえて検討する必要があります。

また「セーフティさかいの推進」に「性暴力等の防止に向けた対策の推進」が一つだけあり、これをそのまま受け止めると性暴力の対策さえすれば堺はセーフティであると見えます。それは絶対に違うと思います。セーフティさかいが何なのか、そこに含まれる安全性は例えばバリアフリーが進んでいる、DVなど家庭内の困りごとがあったとしても気軽に相談できる体制が整っているといったこともあると思います。これは防犯にその内容を入れて欲しいというだけの意図ではなく、より多くの人々が住みやすい堺市をめざすという大きな

目標のもとに計画を立て、どう具体的に進めるかを考えているのであれば、お互いの分野でこの部分は協力できるということを計画に入れることは積極的に考えていただけたらと思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(徳山委員 拳手)

〈橋爪座長〉

徳山委員、よろしくお願いします。

〈徳山委員〉

重点戦略の強化1- (1) で追加を検討する内容としている「地域に根差した祭りの後世への継承」は非常に良いのですが、今この地域も、例えば岸和田のだんじり祭りですら地域で保っていくのは大変だと聞いています。地域だけでは維持が難しいところが出てきていますが、地域の人たちは自分たちの枠組みの中でしか考えられません。だからこそ市が外からの視点でどういう形であれば存続できるのか、祭りというものをもう一度仕組みから見直して発信し、継承することが大切だと思いました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(藤井副座長 拳手)

〈橋爪座長〉

藤井副座長、よろしくお願いします。

〈藤井副座長〉

施策について「健康で長生きできる都市の実現」と「かかりつけ医から高度医療まで繋がる地域医療体制の充実」を集約するという説明がありました。資料10ページに追加を検討する内容として「救急需要への対応、救命率の向上」を挙げています。高齢化の進行等により増大する救急需要に対応するためには、実は救急体制を整えるということではなくて、在宅医療や施設内医療など、全て119番で対応するのではなくて、いかに介護と医療の連続性のある体制を作るかがこれからキーになるとされています。そういう意味では、地域医療体制の充実については、救急体制の整備だけでなく、広く医療体制の整備を考える必要があるのではないかと思います。

医療と介護の連携がこれからの高齢社会で非常に重要なのですが、多職種間連携という現行計画の中で書かれている内容だけになっています。やはり政令市ですのでクリニックも含めた医療機関と福祉サイドとの実質的な連携体制について踏み込んだ検討が進むと住みやすい都市という打ち出しになるのではないかと思います。

先ほど、徳山委員からもご意見がありました。外国人児童生徒等に対しては支援という切り口でだけが記載されているのですが、外国にルーツを持つことも、児童生徒に対する支援は必要ですが、多くの外国人居住者がいて、堺に住むこともたちが多様性の中で育つことを、支援だけではなくもう少し前向きな教育の意義として捉え直す必要があるのではないかと思います。そこは支援されるべき児童生徒というだけの捉え方からもう一步踏み込んだ検討をしていただければと思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(渋谷委員 挙手)

〈橋爪座長〉

渋谷委員、よろしくお願いします。

〈渋谷委員〉

イノベティブ都市が最上位の概念だと思います。イノベーションは新機軸や新結合ですので、多様なものが混ざり合って初めてイノベーションが生まれるということはよくあると思います。全般的には、総花的に各課で各々に重要なことは示されていると感じますが、他方最上位の概念としてどんなスタンスで行政運営が行われていくのかについては、多様なものをもっと受け入れながら、私が言った民間企業をもっと投資したくなるといったこともありますし、市民の皆様がもっと自分事として都市経営に参加したくなるということもあると思います。今までの行政運営だけではなく、もう少し幅広くいろいろなものと繋がりがイノベティブな行政運営になる必要があると思います。これだけ多様な社会課題が山積している状態ですので、そうでなければもう通用しないとも感じています。そんな概念がもう少し含まれていても良いのではないかと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(松川委員 挙手)

〈橋爪座長〉

松川委員、よろしくお願いします。

〈松川委員〉

罰則規定的なものはやめていただきたいと思います。最たるものは、法制度が変わって介護事業所はBCPの策定等が義務付けられましたが、策定しない場合は介護報酬を減算されることとなりました。そういった罰則規定的な動機付けではなく、インセンティブを提供することで行動変容を促すように変えていただく必要があると思います。防犯や気候変動に対してもインセンティブの提供を念頭に置いて欲しいと思います。

また観光の「魅力ある地域資源を活かした優良な観光コンテンツの創出と充実」において、どこにでもある桜や紅葉が取組のトップにあります。これを最も頑張りたいのかと言うと、そうではないと思います。むしろ堺が独自で持っているものが優先されるべきであるのなら、表示する際も取組のトップに来るべきだと思います。

防犯環境整備の部分はどちらかというと取組の推進や情報発信、教育のようなソフト的な対応が主で、物理的なハード整備の取組が手薄と感じています。その中で「防犯カメラ・防犯灯の効果的、効率的な運用」とありますが、防犯カメラに犯罪を予防する効果はありません。予防できるのは軽犯罪が主で設置、録画をして後で証拠として使う方が一般的な使われ方かと思います。市民の方々の安心感と実際に犯罪が減る安全性をどのように両立するか、環境整備という観点でどう実行していくのが望ましいのかを考えた方が良いでしょう。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますか。

(徳山委員 挙手)

〈橋爪座長〉

徳山委員、よろしくお願いします。

〈徳山委員〉

DXやイノベーションを掲げているにも関わらず、観光についてICTがほとんど活用されていない感じがします。ここ最近ですと観光の分野でも、万博でのデジタルスタンプラリーのようにデジタルを用いた試みが多くされています。地方でもデジタルを観光に用いることによって若い人たちが来るようになったところもあります。そういう意味ではコンテンツを作ることや人に着目した魅力発信をする前に、ICTを用いた観光の推進、新しい形の観光を提案できる方がより戦略的になると感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますでしょうか。

(武田委員 挙手)

〈橋爪座長〉

武田委員、よろしく申し上げます。

〈武田委員〉

資料2ページ「暮らしを支える包括的な支援と地域福祉の充実」について記載項目は良いと思います。しかし、取組の方向性の⑧「多様な居場所や地域福祉活動への支援」の二つめの主な内容「日常的な支え合いのキーパーソンとなる人材の育成」は、今後の社会は高齢になっても働き続けられる社会であることから、これまで担っていた人たちから新たな層の人材育成を考える必要があると思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はありますでしょうか。

(挙手無し)

〈橋爪座長〉

私からもいくつか申し上げたいと思います。人口が減少し、財政も回復途上ではありますが、厳しい中でいかに市政を先へ進めるのか。行政だけではできないことが多くあります。その中で人や企業を呼び込んで成長をすることで稼ぐ力を高め、それに基づいて市民サービスの維持向上、都市基盤の維持強化を図り、結果として市民の暮らしやすさが向上して堺市の評価が高まり、次の挑戦に向かうという、人口が減少する中でもスパイラルアップを実現させる方策を考えることが、今回、我々に課せられた使命です。

いくつか原案に課題があります。私としては特に大阪・関西万博の成果をどう加味していくのかが、現時点ではまだ十分ではないと思いました。万博の経験を経て、新しい施策を生み出すという方向性がまだ書き込んでいませんので、今後、特に国際交流や産業振興などの分野で万博のレガシーとなる政策が出てくればと思います。大阪・関西万博は「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、誰一人取り残さない社会のモデルを示し、SDGsに貢献すると謳っています。万博での経験や議論を、強く意識した施策を堺市としても考えていただきたいと思います。

国際観光に関しては国の次期観光立国推進基本計画を見ながら考え方を示す部分があります。計画では2030年に6000万人インバウンドを受け入れる目標を掲げると聞いています。現状で世界のインバウンド観光客数はフランスで年間1億人、スペインで8000万人、イタリア、イギリス、中国、アメリカ合衆

国などが続きます。日本はコロナ前の3000万人台から減りましたが、回復を果たし、さらに5年後に6000万人にまで増やすという目標です。コロナ前の倍のインバウンドを受け入れるという、誰も経験したことがない状況を意味します。世界でも3位から5位を争う観光大国になる覚悟と具体的なイメージを持たないままに、国際観光客がこれから日本中に増えることとなります。その中で堺市はどのような施策を打つのかを考えておかないといけません。従来の考え方や他市町村の観光行政ではこうだったというフェーズではなくて、新しい段階に入ります。私は、これはチャンスだと思います。京都では局所的にオーバーツーリズム対策が求められ、持続可能な観光地のあり方を考え始めています。それに対して堺はまだ多くの方に来ていただきたいという思いを前に出して戦略を打つべきだと思います。関空で入国する多くの観光客を、堺でどう受け入れるのが求められます。ただその先にどんな都市にしていきたいのかというイメージを共有したい。国際観光客が増える状況から、従来と違う新たな国際観光都市の姿を描くことができるのではないのでしょうか。従来、歩んできた先に未来があるのではなくて、飛躍した都市のイメージを共有した上でバックキャストで施策を考えることで、良い循環が生まれると思いますので、引き続きご意見をいただければと思います。市長からご意見がありましたらお願いします。

〈永藤市長〉

皆様から大変熱意あるご意見をいただき心強く思います。

皆様からの意見をお伺いして、次期基本計画を策定する上で必要な方向性は三つあると思います。一つめは堺らしさ、堺ならではのブランド。これは一つとは限りませんが、堺らしさをどう打ち出していくか。二つめは都市像に掲げたイノベティブを各分野でどう体现するか。三つめが前向きな打ち出し方、課題や現状に対して前向きに取り組む姿勢が重要と考えています。これらのことを公表するときに打ち出すことができれば、より市民の皆様へ伝わりやすいのではないかと思います。

今回皆様にお伝えした内容について、私も担当者から資料を示された際に時間をかけて読み解いたのですが、この間の社会環境の変化で堺市が取り組んでおり、これは必要であるということ、もしくは今も取り組んでいるが取って現行計画には記載していないものも多くあります。全て網羅しようとする現状の記載内容になりますが、だからといって例えば項目と内容が同じであるのは果たして適切なのかどうか、一方で重複する内容が多ければ多いほど全体としては見にくくなりますので、もう一度、皆様にいただいたご意見も大いに参考にしながら整理をすることが必要と考えています。

先ほどの防災と福祉の関係でも言えますが、それぞれの政策について単独の局、部門だけで行えるという事はほとんどありません。一方で行政は縦割りになりがちな組織で、所管を決めてしまうと他の部門はうちには関係ないということにもなりかねません。一つの部門だけが全ての責任を負うのではなく、目的を達成するために庁内の様々な部門が連携し、また企業や市民の皆様にもご協力いただきながら政策を進めることでより効果的な内容になると感じました。

そしてリスクを負って投資をしたい都市であるかというご意見もありました。現行計画では堺市イノベーション投資促進条例に基づく認定投資額を目標に掲げています。この条例は成長産業などの工場や拠点を誘致する際に税制面での優遇を行うものですが、計画に掲げた目標を大幅に上回る投資をしていただいています。

しかし今のところは産業面の動きが中心だと思います。神戸にできたアリーナのように企業の皆様と協力しながら地域を活性化する。文化やスポーツ面でも企業の皆様に後押ししていただけると行政としても力強く感じます。産業面では一定成果を上げていますと認識していますが、企業の皆様との協力が様々な分野に広がるという意味でもこの次期基本計画を通して本市の姿勢が伝わり、企業の皆様が堺を舞台に活躍したいと思っただけのような計画を皆様と一緒に作りたいと考えています。

そしてこれまでの流れがあって今の取組に繋がっているということも非常に重要だと思います。例えば中小企業のDX支援などでは日進月歩で新たなサービスや価値観が生まれますので、どうしても異なる事業が点でしか結べないような見え方をすることがあります。そのため事業を進める際には何が将来的に必要でこの事業は何のために行うのかを体系的に整理しながら行うようにしています。今回の基本計画でもそれらの事業の背景や関連性を示せばより分かりやすくできると思います。

観光に関してICTが使われている要素がないという話もありました。これまでの取組では、例えば今まで紙で配っていた観光マップをデジタル化し、和菓子や与謝野晶子さんの繋がりと様々なところでよりグラフィカルにネット上で見られるようにしたマップがあり、スタンプラリーも行っています。万博では先週に堺市主催の催事を行いました。そこではチケットを配る時にデジタルで抽選する仕組みを設けました。これからの観光は堺市のリアルな発信、堺市内の発信だけでは観光客を呼び込むことはできませんので、どのようにデジタルを使うかも戦略として重要と考えています。どのように観光客を呼び込むのか、橋爪先生もおっしゃった呼び込んだ後の堺をどう考えるのかを含めて見通すことで、より2030年を見据えた計画になると感じました。

そして最後に今年度、特に注力している万博の機会をどう活かすかということ。また万博後のレガシーをこれからの堺市政にどう反映させるかということです。万博はチャレンジする舞台だと考えています。多くの国々そして世界各国との交流の場であり連携ができます。企業の皆様もチャレンジをされている。堺市もそこでチャレンジをすることで、成果を得たものは万博後も活かすことができると考えています。今後の万博の成果をどう活かすかについて2030年という少し先を見据えた時にどう記載するかはありますが、ぜひ堺市の挑戦する姿勢もこの次期基本計画を通じてお示しすることができれば、市民の皆様が堺市も頑張ろうとしているからこれからも堺市に住み続けようと、もしくは他市の皆様も堺に移ってこよう、企業の皆様も投資をしようとするに繋がると思います。冒頭でお伝えした堺らしさ、イノベティブ、前向きな姿勢が表れるような計画になればと皆様のご意見をお伺いして思いました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。それでは、次の議題に移ります。

〈橋爪座長〉

議題（２）KPI設定の考え方

「議題（２）KPI設定の考え方」について事務局より説明をお願いします。

〈事務局〉

議題（２）の資料「KPI設定の考え方」の2ページをご参照ください。現行計画のKPIの進捗管理における課題等を踏まえ、KPI設定にあたって特に重要と考える主な見直しの視点として「本市が主体的に数値を把握できるか」「数値の変動要因を把握、分析できるか」「外部要因の影響が大きすぎないか」「5年間の着実な施策推進により実現可能な目標値か」の4点を整理しています。3ページはKPI設定にあたってのロジックモデルをイメージとしてお示したものです。一般的に最終的な目的・目標であるインパクトに近づくほどに様々な外部要因の影響を受けやすく、市の施策の影響が相対的に小さくなるため、外部要因の影響度の大きさ等も考慮の上、KPIを検討する必要があると考えています。4ページは前段の整理を踏まえ、KPI設定の考え方の案を指標と目標値に分けて整理したものです。その他議題（２）の参考資料として、参考5で現行計画のKPIの進捗状況を整理しています。説明は以上です。

〈橋爪座長〉

ありがとうございました。ただいまの説明に関してご意見を伺いたいと思います。いかがでしょうか。

（松川委員 挙手）

〈松川委員〉

ロジックモデルのイメージを見た時に違和感がありました。おそらくアウトカムとインパクトの間に1～2ステップ抜けているのではないかと思います。インパクトとして最終的にこういう社会を描いているということは良いのですが、実現するためにどんなアウトカムがあるかは一つに絞れず複数あると思います。その中でどれが代表性のあるアウトカムなのか、それを測るためにどういった具体的な指標でKPIを数値化して目標を設定するのかについて、直接的にこのイメージ通りにはいかないと思います。このイメージを見ただけではその部分をどう整理するのが分からず、違和感がありました。その点が具体的に分かれば良いと思いますし、どうするのかをここで議論するのであればしたいと思います。

〈橋爪座長〉

この場で議論するのではなく、本日はご意見いただくということでよろしいですね。

他にご意見はございませんか。

(大津委員 挙手)

〈大津委員〉

福祉や経済政策という分野の中で年度ごとに目標を立て、それを達成したら次の目標に向けてスタートするという形で分かりやすい指標を作っても良いと思います。1点質問ですが、目標を達成したら目標を変更することはあるのでしょうか。例えば120%達成が2年続いたら、違う目標に力を入れるということはありますか。

〈永藤市長〉

目標のあり方について私からお話します。参考5の資料が現行計画の目標値と最新値です。二重丸は既に達成しているものです。基本計画として掲げた目標値はあくまでも2025年度の目標値ですので、その目標値は変えていません。ただし内部的には目標達成が濃厚なものについてはより意欲的な行動ができないか考え、計画の目標値を変更するのではなく、目標は達成としながらもより高い水準にチャレンジしています。

〈大津委員〉

ありがとうございます。目標達成が前倒しになることや5年では達成が難しいような目標も多くあると思いました。しかし頑張ったら達成できそうなものもあったので、そのまま資源を投入するのは効率的ではないと思いました。また未達成のKPIは5年で達成することはなかなか難しいと感じており、なぜ達成できなかったのかという振り返りの仕組みも合わせて考える方が良いと思いました。

〈橋爪座長〉

現行計画期間中にコロナがあったため目標によっては未達成になるものが多かったかもしれませんが、計画策定後に進行を管理する委員会などがあれば、状況に応じて目標値を変えることもあり得るかと思えます。

〈大津委員〉

計画の目標値が変わることは他の自治体でも見受けられますが、達成が難しそうだから目標値を下げるのではなく、目標値はそのまま、達成しなかった要因を改善して活かす仕組みがあると良いと思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(藤井副座長 挙手)

〈橋爪座長〉

藤井副座長、よろしくお願いします。

〈藤井副座長〉

この計画ではKGIとして大きな目標を設定しており、それを達成するために重点施策でKPIを設定していると思います。KPIは把握しやすく、データとして分かりやすい代表的な指標になるかと思います。しかしKPIと最終的な計画のゴールである「将来推計人口を上回る人口」や「健康寿命」「事業従事者1人当たりの付加価値額」は少し段差が大き過ぎると思います。KPIを達成したからKGIを達成したという説得力に欠けると感じました。KPIを達成することで、どのようにKGIの達成に繋がるかという点は何らかの工夫が必要ではないかと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(徳山委員 挙手)

〈橋爪座長〉

徳山委員、よろしくお願いします。

〈徳山委員〉

観光のKPIは基本的には来訪者数が考えられますが、今回、重点化する施策として大仙公園エリア等に関するものはないので、例えば国内と海外でも異なると思いますが、一人当たりの観光消費額などの設定が良いと思います。また観光施設や堺市全体として観光客が何人来ているかはデータを取られていると思います。KPIは限定的な範囲の数値となるので、延べ宿泊者数における外国人割合なども把握できればと思いました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(渋谷委員 挙手)

〈橋爪座長〉

渋谷委員、よろしくお願いします。

〈渋谷委員〉

今年度は現計画の最終年度ということで、ここまでのKPIの進捗状況として最新値の数字が出ていますが、この数値に対してどう評価をされていますか。

〈永藤市長〉

冒頭の挨拶でお伝えしたように前回の堺市マスタープランよりは達成率は上回っていますが、決して今の状況が望ましいとは考えていません。各KPIの検証は今後進めることになるかと思いますが、掲げたKPIの達成に向けて全庁的に取り組んでいるところであり、まだまだ不足している部分は多いと考えています。

〈渋谷委員〉

ありがとうございます。ちなみに堺市イノベーション投資促進条例に基づく認定投資額について、とても大きな投資を民間企業から呼び込んでいるということですが、2826億円の投資はどのような内容のものですか。

〈永藤市長〉

具体的な投資額などはお伝えできませんが、例えば市内に事業所がある企業の研究拠点や水素関連などで大規模な投資がありました。投資の相談を受けた際には堺市からも支援制度をお伝えし、様々な協議を行い認定しました。

〈渋谷委員〉

ありがとうございます。このような素晴らしい成果もある反面、コロナの影響等で達成が難しい目標などもいくつか散見されます。未達成の目標は共通してどんな問題があるのかがポイントだと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(武田委員 挙手)

〈橋爪座長〉

武田委員、よろしく申し上げます。

〈武田委員〉

参考5の資料について、地域福祉のKPIでは地域の団体がどれぐらい活動しているのかという指標がありますが、福祉は数値のみでは測れない部分もあると思います。地域福祉活動件数の目標はとても良いと思うのですが、数値だけでは、活動実態とその活動が地域にどのような影響を与えているのかが見えにくいので、数値をどのように見るかも重要かと思います。

(松川委員 挙手)

〈橋爪座長〉

松川委員、よろしく申し上げます。

〈松川委員〉

参考5の現行計画のKPIを見ながら、次はどういう指標が望ましいのかいろいろ考えていますが、現行計画のKPIは全体的に素直なものが多い、要は直接的に効果を測ろうと設定されたが故に難しいところが多いと思いました。例えば今回、重点戦略に新たに追加する内容にもある「再犯防止」は今後犯罪しない期間を測らないといけないのであれば、KPIにはできません。しかし、そうした取組は重要であり、どのぐらい機能しているのか、努力しているのかを可視化するという問題があります。またそういったことを複合的に測ろうとする社会指標が既存のものでいくつかあって、それらを複合的に使うことで、例えば防災教育として学校や地域で活動が増えていることを数値で表しつつ、その総合的な効果として堺市民全体の防災力がどれぐらい伸びたのかを測って、整合性を見ることで本当に効果があるのか確かめることができます。今、防災のところの話だけをしましたが、おそらく福祉や産業、観光、女性活躍でも何かしらあるはずなので、複合的に見ることを念頭に置きつつ設定した方が良いと思います。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

〈橋爪座長〉

大津委員、よろしく申し上げます。

(大津委員 挙手)

〈大津委員〉

目標には職員数も関係すると思います。例えば同じ内容でも3人で行っている課と30人で行っている課では当然、結果に差があります。逆に言えば、少人数で高い成果をあげている場合には、それ自体が高く評価されるべきだと思います。現在は予算に対する数値指標はあるかと思いますが、職員数に対しての数値はないと思いますので、そういった指標もあると分かりやすいと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(徳山委員 挙手)

〈橋爪座長〉

徳山委員、よろしくお願いします。

〈徳山委員〉

参考5の観光施策のKPIについて、観光客向けなのか地域住民のデータなのかが分かりません。文化施設の利用者数は多ければ良いというよりも、利用者の満足度に繋がっているのかという視点も必要だと思います。また反対に利用者が少なく、運営マネジメントが上手くいっていないところもあるため、そういう意味では数字や利用者数だけで測れない部分や誰が使っているのかという視点で内容をもう少し明確にした方が良いのではないかと思います。

また教育のKPIについて、ここでは何を評価すべきなのかというところで「自分にはよいところがある」「人が困っているときは進んで助けている」という指標も良いとは思いますが、「学校に楽しく通っている」などがより大事だと思います。不登校や引きこもりなどの指標にもなります。「先生は、授業やテストで間違えたところや、理解していないところについて分かるまで教えてくれる」はそういう意味では教員の質やサポート力に関わっています。もう少し代替できる指標があるのではないかと感じました。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。他にご意見はございませんか。

(渋谷委員 挙手)

〈橋爪座長〉

渋谷委員、よろしくお願いします。

〈渋谷委員〉

最近企業でもKPIなどの定量的な数字だけで人事評価の仕組みを構築することは少なく、プロセス重視に移行していると思います。ダニエル・ピンクの「モチベーション3.0」ではないですが、飴と鞭という考え方ではなかなか成果が出にくくなってきているというのも現実だと思います。私の知る限り堺市もそうですし、多くの自治体の職員の方々はとても大変で一生懸命働いている印象があります。組織がどのようにKPIの達成にモチベタイプに取り組んでいくのか、庁内の評価や組織のあり方も非常に重要な視点ではないかと感じました。

〈橋爪座長〉

ご意見ありがとうございます。持続可能な都市経営という観点で目標を考えた場合に、先ほど申し上げたように良い循環を作ることが求められます。領域にもよりますが、従来のように右肩上がりですべての目標が達成すれば良いという訳でもない。要するに人口が減っていく中で、現状維持でも十分であるという部

分もあると思います。例えばアムステルダム市は循環型のドーナツ経済を反映した施策を展開し、世界の先端を進んでいます。アムステルダム市では、さまざまな施策の数値の上限と下限を決めてこの幅に収まれば良いとしています。つまり、それ以上はめざさず、これ以下に落ちることは駄目だという幅をいろんな領域ごとに決めて、全体として適正な目標と評価しようという均衡型の都市経営です。環境系の施策にあって、アムステルダム市の方法を参考にしているところは日本でも少し出てきています。人口が減っていくという想定のもとにどのようなKPIを設定するかについては様々な議論があるかと思いますが、従来の全てが右肩上がりという話から脱却を図るべきではないと考えます。それでは最後に市長からご意見をお願いします。

〈永藤市長〉

次期基本計画のKPIを定める上では、今達成しているKPIはもちろん良いと考えますが、未達成のKPIの振り返りは重要と認識しています。これまでもKPI戦略会議というものを開催し、達成が困難と思われるKPIについて担当局と私や副市長で、次年度の予算編成や改善に向けてどのように行動していくのかを協議しています。社会情勢の中で達成が難しいものもあり、そうしたものについても向上をめざして現在取り組んでいます。次期基本計画に反映すべきかの振り返りは行いたいと考えています。

そしてKGIとKPIの関係について、最終的なゴールとしてKGIを三つ定めています。それぞれのKPIとの繋がりが分かりにくければ、市民の皆様や職員も行動しにくいと考えます。KGIは2030年度の目標のため継続しますが、KPIはKGIとの繋がりが感じられるものにしたいと考えています。また各重点戦略の施策も一つのKPIが達成できたら、全ての内容が満たされるかと言えばそうではありません。KPIは代表的な目標となるように、現行計画のものから積極的に見直したいと思います。

職員のリソースやモチベーションについてもご意見をいただきました。職員も頑張ってくれてはいるのですが、日々市政運営を行う上で感じることは、目先の業務だけに集中してしまうと物事の本質やその先の必要なことが見えにくくなってしまいます。そのためこの事業は何のために行っているのか、そして基本計画の内容とはどのように繋がるのかを、職員が日々意識しながら取り組むことが必要と感じます。次期基本計画を公表するにあたっては、対外的に市の姿勢をお示すると同時に、職員にとっても今後の方向性を示す羅針盤として、きちんと腑に落ちる形でなければならないと思います。次期基本計画の記載内容やKPIについて職員がこれは大事である、この目標達成のために頑張ろうと思えるものを、本日いただいたご意見を踏まえてまとめたいと考えています。

そしてKPIの設定についてです。先ほど地域や個人の防災力を測る指標もあるとお示しいただきました。可能な限り堺市で捕捉ができるような、もしくは少なくとも年に一度やもう少し細かい頻度で捕捉ができるとそこからの軌道修正もよりしやすくなりますので、ぜひ堺市として捕捉できる効果的な指標を他の自治体の事例も参考にしながら取り入れたいと思います。現在のKPIで言えば「市域の温室効果ガス排出削減量」は3年前の数値しか把握ができません。そうすると2025年度達成できたかどうか分かりにくくなってし

まいります。国頼みの指標なども捕捉しにくく、最新の数値をきちんと把握できなければ次の施策にも活かすことができません。効果的な指標についても今後ご意見をいただければと考えています。

〈橋爪座長〉

ありがとうございます。本日想定しておりました二つの議題に関するご意見はいただきましたので事務局の方で整理をしていただきまして、次回の会議でまた議論できればと思います。それでは事務局に進行をお返します。

〈事務局〉

委員の皆様、長時間にわたるご議論、そして多岐にわたる貴重なご意見を多数頂戴し、誠にありがとうございます。本日いただいたご意見を踏まえ、事務局で十分に内容を整理の上、計画案に反映できるように進めます。それではこれをもちまして第2回次期堺市基本計画等策定検討懇話会を閉会いたします。ありがとうございました。

開会 午後4時30分頃