

■令和5年度第1回鹿嶋市総合計画審議会 議事録

令和5年8月3日(木) 9:15~11:00

鹿嶋市役所 3階 会議室 304

1. 開会

2. あいさつ

3. 議事

○会長

では本日の会議は成立しておりますのでご報告いたします。

まず、最初に、総合計画及び総合戦略における指標及びKPI進捗状況についてご説明をお願いいたします。

○事務局

資料1でございまして、鹿嶋市指標KPI進捗管理表についてご説明させていただきます。

まず1枚目でございますが、表面の一番の「まちぐるみで子育てを応援する」ということで一番上の段となります。女性が仕事をしながら出産・子育てしやすい環境づくりに積極的に取り組み、バランスの取れた年齢構成の人口増を目指すというところで、指標は、出生数・出生率を掲げております。出生数につきましては、2031年度末の目標値425人に対しまして、この3月の結果でございますが、361人に減少しており、進捗率は84.9%というところになっております。また、出生率につきましては6.75%でございますが、こちらも同様に、2021年度末の状況に比較しても、達成には至っておらず5.61%、進捗率につきましては83.1%となっております。いずれも課題と方向性について、少子化対策の主流については、基本的には国策の動向を注視というところで、本市では子育て支援の質や機能の向上を図りながら子育て支援の充実を目指したいというふうに考えております。出生数・出生率、基本的には国がやるべきもの、また、産業の振興については当然、既存産業の支援、新しい産業の誘致など、これらについては積極的に取り組むものということで役割を明確化して考えております。

続きまして、多様なライフスタイルを応援するというところでございます。様々な人が自分に合ったライフスタイルを選択できるように、社会の仕組みや働き方、暮らし方のバリエーションを豊かにし、人口の社会増を目指すというところでございます。人口の社会増数につきましては、2031年度末の目標値110人に対しまして、かなり大きく減少し、-230人という結果になっております。こちらについて、どのような原因があったのかというのを調べているところでございますが、転出の属性になにか課題があるということでもないというところでございまして、例えば最近の状況で申し上げますと、すべての状況ではないというふうに思いますが、コロナで一旦外に行っていた方が鹿嶋に戻られてリモートワークの仕事をしていたが、状況が少し緩和されてきたこともあり、また都市部

戻られたということも、もしかしたら可能性としてはあるのではないかと考えておりますが、詳しい状況につきましてはもう少し精査する必要があるかなというふうに考えております。

続いて、表の中段のところでございますが、スポーツに親しみ健康に生きるというところで、予防と適切な医療により心身ともに健康に過ごすというところになります。健康で自立して、生活ができる期間を延伸し、地域の中でできるだけ長く自分らしい生き方を実現する社会を目指す。ここでは平均自立期間の男性・女性が指標になっております。男性は80年、女性は84年というところで、パーセンテージについては100%に近い状況でございます。男女差は特にかなり少ないというところでございますが、コロナ禍の行動制限がこの数値に影響しているというふうに理解をしております。積極的な外出機会を作ることで、高齢者の生活にハリが生まれて、フレイル予防にも役立つものと考えております。ただ、今後コロナの流行に左右されるというところがございますので、今後の動向につきましては注視していきたいと思っております。

続きましてその下、基幹産業のチャレンジを応援するというところがございます。地域資源を活用した観光スタイルにより、環境やまちそのものを未来へ継承するため、スポーツツーリズム、アグリツーリズム等の充実や、ワーケーションなどの滞在型観光コンテンツの創出による宿泊者数の増加を目指すものがございます。指標につきましては、主要宿泊施設の宿泊者数と設定させていただいております。2031年度末の目標値を120,000人と設定しているところですが、2023年3月末におきましては、40,604人という達成状況になっております。進捗率に関しましては27.5%。こちら課題と方向性のほうにあります通り、宿泊者数につきましてはコロナ禍の影響を直接的に受けるというところがございまして、まだまだコロナ前の数字には達していないところがございます。内容につきまして詳しく見ていきますと、スポーツ合宿の戻りが少ないという状況が見られるようでございます。宿泊者数の動向というのは、経済活動に直結するものがございますので、非常に重要な数字だというふうに認識をしております。こちらについては、引き続きコロナ前に戻していくためにどのような手段が取れるのか、後に説明させていただきますけれども、ロジックモデルを活用して手段として何があるのかというところを検討してまいりたいと思っております。

続きまして、スマートで持続可能なまちをつくるというところで、市の借入金など負債の大きさや返済額の大きさを示す指標を用いて財政状況を判断し、将来的に持続可能なまちづくりの方向性を見極めてまいります。指標につきましては、将来負担比率ですが、こちらは将来に向けて市の負債がどのくらいであるのかという指標でございます。計算の仕方としましては、その時点での鹿嶋市の借入金の残高から基金の残高を引いて、その数値を標準財政規模という言い方をしますが、経常的に歳入される一般財源に地方交付税を合計したものを割った数字でございます。2031年度末の目標値につきましては80%というところで、これは目標よりも想定ということで理解をしていただければというふうに思います。この総合計画を作った時点での想定値は80%というところがございますけれども、2023年3月末では47%という数値となっております。こちらは数値としては少なけ

れば少ないほど良いとされておりますので、引き続きこの80%を上回らないよう、計画的な行財政運営が必要だろうというところでございます。

続いてその下、実質公債費比率でございます。こちらも目標値ではなく、想定値としていただきたいのですが7.3%となっております。2023年3月末の時点では6.3%という数値でございました。課題と方向性の欄にありますとおり、歴史資料館建設中止により、当面は横ばいの見込みです。この計算の仕方ですけれども、一般財源に占める公債費の割合でございます。公債費というのはその年に返す借金の額でございまして、この比率が7.3%を上回らないようにというところでございます。一般的には15%を上回ると警戒ラインとなり、20%を上回ると危険ラインというところですので、しっかりと管理が必要になるというふうな認識でおります。

以上、総合計画でございまして、次のページからが総合戦略の内容になってきます。

上から4段目の総合戦略推進事業でございます。具体的な事業・概要というところで、鹿嶋市アントラーズ PR 大使やファンサイトなどの関係人口数を増やすというところでは、総合戦略のKPIにつきましましては、オンライン関係人口の人数を設定し、2026年度末の状況として5万人を目標値・KPIとして設定をしております。これにつきましましては2023年3月末で29,070人、進捗率につきましましては58.1%という状況でございます。オンライン関係人口の内容でございまして、ウェブ上に鹿嶋市のコミュニティスペースを設けまして、そこにいろんな方に参加をしていただき、オンライン関係人口を創出するもので、潜在的な移住者を涵養すること、また、親和性の高いデジタルを活用した新しい関係人口の創出を目指し、こういった方が後に鹿嶋市に興味を持って来ていただき、最終的には移住していただくのが一番でございまして、そのような仕組みとしてのオンライン関係人口の創出をするというところでございます。参考までに6月末時点の数字が出ておりますが32,748名ということで、この3ヶ月ほどで更に3,000人ほど増えております。さらには、このオンライン関係人口のコミュニティの中で、鹿嶋市に興味を持っていただいて、ふるさと納税をしている方も多くいらっしゃいます。オンライン関係人口きっかけのふるさと納税につきましましては6月末の時点で77万円いただいております。ふるさと納税の仕組み自体が、年末にかけて金額がどんどん上がっていくという状況でございまして、今後も増えていくのではないかとこのところでは。

続いて、表の中ほど、公民館活動費でございます。具体的な事業といたしましては、子供たちの地域活動に参加する回数を増やすということから、KPIとして地域イベントの参加者数を1年当たり67,500人と設定しておりますが、3月末時点では22,802人ということで、33.8%という大変厳しい状況となっております。イベント事でございますので、コロナの影響を大きく受けているというところでございますが、徐々に地域での活動も復活しつつあるというところで、今後期待をしていくというところでございます。

続いて表の下から2段目、特定健康診査等事業費です。こちら、40歳から74歳までの方を対象に、メタボリックシンドロームに着目した検診の受診率を向上させる目的で行っております。特定健康診査受診率60%をKPIとして設定しておりますが、こちらも同様に、3月末時点で31.2%、進捗率は52.0%とかなり厳しい状況になっております。こちらもコ

ロナの影響があったというところで、この表の課題のところにも書いておりますが、確定値で令和2年度、令和3年度を比較すると6.9%上昇していますが、コロナ前の受診率までには戻っていないというところですので、こちらは引き続き市民の健康に向けた取り組みなどに力を入れてまいります。また、2022年度から実施率向上のために行動経済学を用いた健診案内をしております。ナッジと言われるものがございますが、例えば健康診査の受診のお手紙の封筒の表に「大切なお知らせです」という書き方をすることで、見てもらえるようなきっかけを作るというような取り組みを行っております。新聞にも取り上げてもらった経過がございますが、こちらについても引き続きやっていきたいなと思っております。

ページ変わりました、表の中ほどに公共交通対策事業ということで書かせていただいております。こちらはコミュニティバスやデマンド型乗合タクシー等を運営支援することにより、公共交通の空白地をなくすという取り組みでございます。市内公共交通カバー率は2026年度末で100%、3月末で100%という実績となっております。公共交通につきましては、デマンド型乗合タクシーの導入によりまして、市内すべての方がデマンドを使うことができるという状況になっておりまして、この達成率となっております。また、今年度公共交通計画を現在策定しているところでございまして、この中でさらに利用していただきやすいデマンドタクシー、コミュニティバス、そういった乗り方やガイダンスについても検討していきます。更に令和4年度中にMaaSの導入可能性調査を実施しております。鹿嶋市にMaasがなじむものなのか、導入した結果どのようなことが起きるのかというところで調査を行っておりますので、MaaSがこの鹿嶋市でこの公共交通機関の中でどのように位置付けられるのかというのは、協議会の中で今後議論をしていきたいと考えております。

続いてその2段下でございます、企業会計の下水道事業でございます。荒野台地区の浸水被害の解消を図るというところで、KPIが雨水排水路整備延長、荒野台地区の整備延長が1,660mというKPIに対して、3月末時点で1,035mという62.3%の達成率という状況でございます。課題と方向性につきましては、令和5年度より調整池の整備に着手し、以降、幹線及び枝線の整備を推進し浸水区域の解消を図るということです。具体的な状況といたしましては、太平洋側に排出する流末で、こちらが流末の方は完成をしております。中野東小学校の南側に令和5年度に調整池を整備するということでございます。以降は上流側、荒野台地区の東地区、線路から東側の幹線のほうに着手する予定でございます。

最後に下から2段目でございます。総合戦略事業の欄が横線になっておりますけども、地方債の残高でございます。KPIといたしましては180億円。こちらは目標値ではなく想定値というところで、2023年3月末時点では172.3億円というところでございます。これはパーセンテージで見るとは厳しいものではございますが、95.7%という想定に対する割合というところでございます。鹿島開発以来、多くの公共施設が建てられてきてまして、それから40年50年経ちまして、大規模改修なり建替えなりというタイミングにきております。これにつきましては、かなりの財政負担が生じ、一般財源だけではなかなか対応しきれないという状況でございますので、何かしら着手することになりますと、起債を

起こすというところになると思いますが、借入または償還の負担の平準化を図る意味からも優先度を見ながら実施をしていく。また、優先度なり残高につきましても、将来的な負担も考えて慎重に対応していくことになるのかなと思います。

○会長

ただいまの総合計画総合戦略における進捗状況について、報告になりますが委員の皆様どうでしょうか。不明な点も含めてお願いできればと思います。

○委員

将来負担比率のところの目標値80%は将来こうなるだろうという見通しだと思うのですが、理想としてはこのくらいの比率に抑えるべきという数値があるのであれば教えていただきたいのと、今年改善している要因というか取り組まれたことがあるのかをお伺いできればと思います。

2つ目は、今年から鹿嶋市はふるさと納税にかなり力を入れられていると認識していることもあるので、今のふるさと納税の進捗を教えていただくとありがたいです。

○政策企画部次長

将来負担比率については政策企画部より、ふるさと納税につきましては経済振興部より回答をさせていただきます。

まず将来負担比率の方ですが、こちらにつきましては、350%を超えると国からの指導が入るのですが、理想の数値というのは国の方から示されておりません。この80%は、歴史資料館を建設した際の将来5年後10年後の見込みとして打ち出されており、令和3年度末に総合計画の方策定されておりまして、その策定の中では歴史資料館を建設するための数字を入れると、将来負担比率が80%になるという見込みで、総合計画の数値が変えられませんのでこのような形の数字になっております。近年の将来負担比率を見ますと、45%~60%のその辺の間を行き来しているのが現在の状況でして、国から指導を受ける350%にはならないものと考えます。将来負担比率・実質公債比率という数値の中でも、県内平均もしくは、平均よりは財政状況としては若干良いという数字が毎年出ているのが現在の状況であります。

○経済振興部長

ふるさと納税に関してのご質問にお答えいたします。

まず、ふるさと納税戦略室ということで、今年の4月に組織を立ち上げております。立ち上げたばかりなので、結果というところはまだ出ていないところですが、今年度の納税額の昨年度と比較し、7月現在では3.8%、50万円増というところが現状となります。

取り組みといたしましては、今年度から他の自治体で実績を上げております、中間管理業者に委託をして業務を進めているところです。内容としては、取扱いポータルサイトを8サイト程度に増やし、返礼品目の増、在庫の充実、そういったところを図っております。

また、中間管理業者から、ポータルサイトの内容、写真・書き方などをブラッシュアップしていくべきだというようなアドバイスもいただいておりますので、市内の事業者にもそういう説明をさせていただいております。これから取り組みを強化していきたいというところで考えております。

昨年度の1年間の納税の実績が、1億2,400万程度でございましたけど、今年度は2億円を目標としております。その先を目標として令和8年度には10億円まで持っていきたいなというところで、取り組みの強化を図っているところです。

○政策企画部次長

将来負担比率が改善した理由ということでしたが、分子である市債残高、基金残高は現状維持というところで変わっていないのですが、分母であります標準財政規模など市の歳入が、地元の基幹産業の業績が良くなったというところで、市税が上がっております。特に市民税・法人税が上がっております。こちらの影響で分母が大きくなったため、数値が56から47に減っているという内容でございます。

○会長

貴重なご意見ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

○委員

温室効果ガスの排出量のところで、かなり改善されているということで、これについて要因はあるのでしょうか。

○市民生活部長

市の方で目標に掲げているのは26%。この内容は、うちの方で検討した時点が令和2年ということで、その当時の国の指導が26%削減というのがあります。今の時点では50%ですけど、その時点で26%ということで換算してございまして、このような状況です。

○委員

ごみの分別だとか、そういうところもかなり進んだのかという印象はあったものですか、そういうことも影響しているのかなと思いました。ありがとうございます。

○会長

はい、他にいかがでしょうか。

○委員

公共交通対策事業について、市内公共交通カバー率がずっと100%で更新しているという形になっているのですが、コミュニティバスやデマンドタクシー等、こういった取り組みをやられていて、今後新たにさらに頻度を増やしていくとか、実際利用率はどんな状態な

のかとかそこら辺を教えていただければと思います。高齢化がどんどん進んでいって、免許返納後の高齢者の足の確保は非常に重要な課題だと思うのですが、実際にカバーしきれののかなとっております。

○政策企画部長

公共交通のカバー率でございますが、どの地域をカバーできているかというような判断基準でこのカバー率を出させていただいております。どういう年代の方をとというよりは、エリアごとにカバーできる、できないということで、これまでございました公共交通が走っていないエリアに関しましては、デマンドタクシーということで、これも民間タクシーではなく、公共事業の中の位置づけでございます。このデマンドタクシーで市内を移動したいという理由に対して対応させていただいているという意味で、市内の公共交通カバー率100%という位置付けをさせていただいております。

利用状況でございますが、コロナ禍ではコミュニティバスや臨海鉄道、デマンドタクシーそれぞれ落ち込んだところがございますが、昨年度あたりから利用者の方は増えてきております。デマンドタクシーは、事業所の登録数、利用する方の登録者数が増えている状況でございますので、まだまだいろいろあるかと思っております。

ただ、私どもも現状で満足していることではございませんので、年に2度ほど関連事業者さんにお集まりいただきまして、公共交通の対策会議を開いております。その中で、日常にお受けさせていただいております市民のご要望、そういったことも含めましてより良い解決策はないか模索していきたいと思っております。

○委員

事業者の声も聴きながら改善を進められているということで、そこら辺は非常に重要な観点だと思います。引き続き進めていただければと思います。

地域公共交通計画を今年度策定予定とのこと。こちらの方を策定するといろいろ条件があるかもしれませんが、補助みたいなものも考えられると思います。なるべくは一財を減らして補助取れるものは1円で取ってくるという形でやっていただければというふうに思います。他のインフラ整備事業もありますけど、補助が使えるものは県と相談いただいで補助を使っていただければ、市の財政には貢献できるのかなと思っております。

○会長

私からも、図書館の運営経費のところ。中高生の鹿嶋を誇れるという割合が70%ということで、郷土図書貸出数を1,300冊という目標にしているということですが、これは中高生が本当に1,300冊借りているのであればいいと思うのですが、それ以外の方も含めて、2023年3月末の実績1,280冊だとあんまり意味あるのかなというところもあるんですが、これに関して、内訳等ご存知でしたらお願いします。

○教育委員会事務局部長

ただいまの1,280という数字でございますが、鹿嶋市学校図書館の数値や、郷土図書につきまして、デジタル化していることもございましてそういった数字を計算しており、これがほぼ実数であると考えております。

○会長

正確な数字ということですね。それであれば全く問題ないかなというところですよ。

講演会について、ここではKPIの数値は出ていないですけども、講演会で興味を持つから、より詳しく図書館などで読むっていう因果関係にもなるということかなというところですよ。

郷土愛は図書の貸し出しのところに相関しているところがあると思うのですが、ロジックモデルを作るときに相関関係ではなくて因果関係が必要になりますので、この2つについて、因果関係をどのように考えておられるのかということをお聞きがあれば伺いできればと思います。

○教育委員会事務局部長

子どもたちが鹿嶋を好きになるきっかけは、小学校、中学校時代に鹿嶋のことをいかに学習するか、その取り組みが重要かと思っております。副読本かしまというものを作りまして、子どもたちにはそういった指導をしており、その取り組みと合わせまして、鹿嶋の郷土資料等につきましてはデジタル化をしております。また、子どもたちに図書カード1枚持たせておまして、そういったものをできるだけ探すように説明しております。

学校を卒業した後の取り組みとして、講演会等を行っておりますが、子どもたちがその講演会に足を運ぶかどうかは今一つの結果となっておりますので、そういった取り組みの上に繋がるような生涯にわたってそういった学びを継続するような取り組みが今後必要になってくるのかなと考えております。

○会長

ありがとうございます。他に委員の皆様方でいかがでしょうか。

○委員

鹿嶋市は日本製鉄様の高炉が1基、再来年3月末で止まる中で、2020年9月ですかね、洋上風力発電の整備基地港湾に指定されて、鹿嶋市でも洋上風力のビジョンを制定されまして、非常に力を入れておられるところと感じており、そういった中で脱炭素の取り組みとかも着々と進めておられると思います。せっかくビジョンをお作りになられたというところで、事業者向け、市民向けはもうサステナビリティかしまということで、大きなテーマを標榜されているところであるかと思っておりますので、そこに向けた発信や定期的な行政協力ですね、事業者サイドに対してはこういうことを共にやっていきましょう、市民の皆様に対してはこういうことを、それで素敵なまちを作っていきたいと思いますという形で、未来に向けた定期的な発信をお願いできればと思っております。

また、洋上風力の整備基地港湾のところ、関連産業の集積というところで、現時点としては、部材はほとんど内製化できませんので、かなり不透明なところかとは思いますが、そこについても一体どういう産業があるのか、地元ではどういった内容の企業があるのか、非常に興味を持っておられるような事業者様が多いので、あわせてそういったところについてもご回答いただければと思います。

○政策企画部長

環境未来都市かしまとする中での今後の鹿嶋の産業を担うであろう洋上風力関連産業ということでビジョンを策定させていただきましたが、この後どのような形でどういう手順で進んでいくっていうのはまだ見えないところでございます。

現在、国直轄でふ頭の整備を進めていただきまして、この鹿嶋沖におきまして、どのような産業が伸びていくか、事業者さんがどのような関連産業を求めているのか、そういったものをヒアリングに基づきましてマッチングをしていくとかそういったものを行政側で積極的に取り組んでいきたいと考えているところでございます。

昨年末に一度、勤労文化会館をお借りいたしまして、セミナーを開催させていただきました。今年度に関しましては、具体的なターゲットは決まっておりますが、事業者さん、また、市民向けという形でこの洋上風力関連産業が鹿嶋にとってどう必要なのか、できた場合にはこう変わっていくだろうというところをご説明しながら、地域の調整を図っていきたくて考えているところでございます。

また、広報誌でも昨年度から取り上げておりますが、同じような形であらゆる手段を使って地域の振興というのを図っていきたくて考えているところでございます。

関連産業の集積につきましては、どういう事業の事業者さんが進出するかによりまして、その関連等がございますので正直未知数なところがございます。ただ、私どもとしてもこういう引き出しがあります、こういう可能性がありますというところを聞き取りながらその可能性を追求していきたいと、そういう形で事業を進めて参りたいと考えております。なかなか具体的なアピールが遅れているところございますが、現在可能性を模索しながら、少しずつ前に進んでいるところでございますので、確実になって参りましたら、皆様にはお知らせしたいと考えているところでございます。

○委員

現時点では、非常に具体的な話をするのが難しいというのは理解していますので、全体的に鹿嶋市全体で目指す方向とか脱炭素の取り組みとか一人ひとりができることとか、冒頭にお伝えしたような事業者に協力してもらいたいとか、ぜひそういったところも合わせて発信していただければと思います。

○会長

ほかにいかがでしょうか。

企業誘致ということで、外港地区に再生可能エネルギーの関連企業の誘致というような

ところですが、その誘致する用地がないことが課題ということで、せっかく茨城県が企業誘致ということで、日本でも有数あるいはこれから新規企業というものが aumentando 中、その用地がないので、他の自治体も同様の悩みを抱えておられるということは聞いておりますが、どのように解決するのかあるいは用地が無ければ新たに増やすのか、見通しも含めて教えていただければと思います。

○政策企画部長

おっしゃる通り、今回の鹿島港とは言いながらも鹿島港の中の外港公共ふ頭、鹿嶋市に属するところが今回の洋上風力関連の主になって参りますが、用地が正直不足している状況でございます。解消策といたしましては、県の港湾計画の中に外港公共ふ頭の用地の拡大が計画として描かれております。具体的な動きにはなっておりませんが、それを市といたしましては、引き続き早期での埋め立て、ふ頭用地の拡大を要望していく中で、産業用地の確保に向けて取り組んでまいります。

○会長

ロジックモデルを作る際にここがボトルネックになってここから先に進まないということは考えうるところでございますので、ぜひ知恵を絞っていただければと思います。ありがとうございます。

他の皆様いかがでしょうか。

○委員

既存産業のチャレンジを応援する、のところで、主要宿泊施設の宿泊者数がコロナ前の水準に回復していないということですが、まず、ホテル宿泊施設自体を鹿嶋市として増やしていこうということをまず考えているのかというのがまずお聞きしたいのと、鹿嶋市の課題として感じているのが、地域資源、スポーツツーリズム、アグリツーリズムなど魅力的な場所に宿泊施設がないというのを感じております。詳しいことは分からないのですが、調整区域も関連していて、銚田市にオープンしたグランピング施設も当初は鹿嶋市で建設を検討していたという話を聞きました。

あと、ツマギアンズというキャンプ場を鹿嶋市爪木でやっているのですが、こちらもキャンプ場としての利用はできるのですが、グランピングもしくはサウナ、宿泊施設もしくは公衆浴場というのは爪木では用途規制がありましてできないという現状があります。例えば、規制緩和などそういうところをお考えがあるかお聞きしたいと思います。

○経済振興部長

宿泊施設の不足というところは私どもも感じているところでございます。ただ、現時点で宿泊施設を誘致しようという考えはございません。鹿島ハイツさんの増設の工事を進めておりますので、そういったところに期待をしているところでございます。

○都市整備部長

基本的に市街化調整区域というところは建物を抑制する区域というふうに指定されており、鹿嶋市の発展のためにもキャンプやグランピングなど誘致をしたいのですが、法の規制ですね、これを緩和といいますか、これらには国や県との協議のハードルが高く、まずは法を破ってはなにもできませんので、その辺は厳しいということをご理解いただければと思います。

○会長

はい。他にいかがでしょうか。

資料1の総合計画及び総合戦略における指標及びKPI進捗状況については、ご異議なくということによろしいでしょうか。

— 異議なし —

はい。それでは異議なしということで進めさせていただきます。

それでは、次の議題、ロジックモデルを活用した施策の検討及びKPIについて事務局より説明をお願いします。

○事務局

ロジックモデルと総合計画、総合戦略の推進体制の説明に入る前に、資料3の事業実施のエコシステムという資料があると思います。それを用いまして、なぜ鹿嶋市がロジックモデルを使って施策の管理をしているのか、また総合計画、総合戦略の推進体制に新しい取り組みをしているわけございまして、何でそのようなことをしているのかというのを、委員の皆さんに鹿嶋市の今置かれている前提条件を一旦説明させていただきたいと思います。

この絵につきまして、葉っぱのついた木と地中に大きな根がはっている絵が描かれております。市長もこのような絵を使って職員に対して市の現状をお話されております。地面から上がいわゆる歳出で、それと地面の中が歳入をイメージしております。税金をはじめとする歳入を養分としまして、それに見合う幹や枝を茂らせていくことが必要であるということです。つまりは上下のバランスが大事ですよという絵になっております。根っこが痩せると木が育たずにやがて枯れてしまいます。今現在で申し上げますと、根が痩せ始めて、養分の一つとしていた基金も少なくなり、また、基幹産業の構造改革もあいまって、幹がぐらつき始めている状態にあります。

しっかりとした幹に立て直すには、しっかりと根を生やす必要があります。そのために必要なのが、一時的にはふるさと納税でございまして、市長もこれに注力するというところでございます。

例えば、令和2年度に策定いたしました人口ビジョンに基づきまして、将来の人口推計を考えたときに、2050年の人口は現在と比べ、6,500人減るという見込みを立てております。6,500人の減少ということは、市税に換算すると約1割が減ることになります。単純計算ですけれども人口の1割減、市税の1割減。逆に税収の1割を増やそうとすると、

人口を1割増やすということになります。短期間で人口増やすことは相当難しく現実的ではないと考えられます。6万5,000人の税収ですが、個人市民税が35億円ございますので、その10%であります3億5,000万円が6,500人分の税収となります。この3億5,000万円を増やすためには、経費に消える部分と他市町村に流出する税金がございますので、それを加味すると10億円のふるさと納税を集めると3億5,000万円の利益があるという計算になります。そのため、短期的にこれに取り組んでいる状況でございます。

続いて、中長期的なものとして、地中に土壌改良と書いてございますが、この土壌改良は鹿嶋市で言えば、1丁目1番地の戦略であります既存産業への支援、また、これから始まります洋上風力発電、新スタジアムの周辺整備、カーボンニュートラルなどがあります。一方で枝葉に目を向けますと、一枚の葉っぱが、現在、鹿嶋市で行っている事務事業を意味します。枝に相当するものが施策でございます。一つの事務事業が役割を終えて地面に落ち、それが養分となってまた根っこから吸収されて新しい葉っぱとなります。事務事業はいつまでも同じことの繰り返しではなくて、絶えず見直して、より栄養を吸収しやすい、つまり市政に影響を与える事務事業に入れ替えることが必要であると考えております。

事務事業評価では、一枚の葉っぱだけ見ても枝がどうなっているのか見えず、一枚の葉っぱの評価は無駄ではないにせよ、正しい評価はできないというふうに考えております。

木を育てるには太陽の光も必要です。葉っぱに日の光を当てて、青々と育てていく。その辺はしっかりと作っていくために、その葉っぱが有効に機能しているのかという評価をし、必要に応じて剪定を行ってまいります。この作業にロジックモデルを使ってやっということとあります。評価の管理を行いながら取り組むことで、人が集まって、鳥が寄ってきて、暮らしやすいまちとなるということを目指していきましようという絵になっております。

これらを踏まえまして、ロジックモデルを担当から説明させていただきます。

○事務局

それでは、ロジックモデルを説明させていただきます。ロジックモデルにつきましては、昨年度も概要を説明させていただきましたが、改めて説明させていただきます。今回、資料2としまして、鹿嶋市の重点施策であります、総合戦略事業及び市長施策36事業を26枚のロジックモデルにまとめさせていただきました。

資料の1ページ目のロジックモデルの概要をご覧ください。

改めまして、ロジックモデルとは、というところですが、市が地域課題解決のために取り組む事務事業の目的ですとか、プロセス、期待される効果などを因果関係に基づいたストーリーとして図式化した、いわば事務事業の設計図となります。設計図であるため、これまでの経験や、各部の専門的な知見に基づいて作られたものではあるにせよ、あくまでロジックモデルは仮説ということとございまして、実際に事業を実施していく中で得られた事実などデータに基づいて随時事業の内容を修正していく、そのための基礎資料となるものです。

1ページ目の概要にお示ししましたロジックモデルの一番右側です。一番右側には、地

域課題を解決することで得られる将来像が最終成果として記載されております。その最終成果実現のために、市が主体となって取り組んでいく事業が一番左側になります。一番左の事務事業に投下される予算や人員といった資源を使いまして、行政としての活動を行います。その活動の結果、市民や社会に変化をもたらしていき、その積み重ねが最終成果に繋がっていくという、設計図となっております。

変化の積み重ねが本当に起きているかどうか、本当に効果が出ているのかどうかを確認するために、ロジックモデルの要所に成果指標を立てておりますが、それが先ほど議題1の方でご説明させていただきました、総合計画及び総合戦略における指標及びKPIの進捗状況でございます。

KPIというのはキー・パフォーマンス・インジケーターと言いまして、重要業績指標という意味です。成果指標を年2回の市長面談のときに確認しまして、予算の執行状況等、諸般の事情を確認した上で、事業の方針や内容を見直していくこととなります。

このようにロジックモデルを作ることによりまして、職員の政策形成能力の向上や事業の有効性評価に繋がるというだけではなく、多様な関係者の間で情報共有がされる、また、合意形成が図られるといったコミュニケーションツールとして活用することが可能となります。

では、具体例として資料の6ページ目をご覧ください。

こちらは政策推進課が担当しております移住定住事業のロジックモデルでございます。先ほどKPIの方でご説明させていただいたのですが、コロナ禍で人の往来が大幅に制限されていた状況で、都市部から地方へ移住を希望する方に移住候補地として鹿嶋市という名前が思い浮かぶように、インターネット上にオンラインコミュニティを開設するというものです。地元の特産品のPRや市が取り組む施策の紹介などを市からの一方的な発信ではなくて、双方向のやりとりを行うことで、鹿嶋市に親近感を持ってもらって鹿嶋市への移住を促していくという流れになります。

一番右の最終成果としましては、移住定住の促進というものを掲げておりまして、一番左側の事業にオンラインコミュニティの解説が記載されております。市の職員とコミュニティメンバー、先ほどご説明の中で3万2,000人ぐらいということで説明させていただきましたが、市の職員とコミュニティメンバーは、双方向でやりとりし、鹿嶋市から特産品や市のイベント、職員募集みたいなものをシティプロモーションとして行うことにより、オンライン上で鹿嶋市に関心を持つ関係人口というものを作り出します。関係人口の方々に対しまして、市に対して親近感を持ってもらって、その親近感をフワッとしたものではなくて、具体的な行動に変容させて移住候補地として鹿嶋市を認識していただいて最終的に鹿嶋市に移住してもらうというのがこの事業の設計図となります。

その効果を確認するため、鹿嶋市のファンになったオンライン関係人口の人数ですとか親近感から具体的な行動に変容したかどうかを、オンラインコミュニティを通して初めて鹿嶋市を知ったという方が鹿嶋市へのふるさと納税をしてくれた額というものを成果指標として立てまして、これから数字で事実を把握して、最終的には鹿嶋市への移住者の増加を目指していくこととなります。

このようにロジックモデルをベースにして、成果指標の動向を確認した上でロジックモデルに書かれた事業の設計図を随時見直していきまして、すぐに行動できるものについては年度内、準備が必要なものについては、次年度予算に盛り込んでいきまして、機動的かつ効果的な事業遂行に努めていきたいと思っております。

冒頭にも説明させていただきましたが、ロジックモデルは庁内の関係者のためだけのものではなく、様々な意見を酌み取るためのコミュニケーションツールでもあります。

今回参考資料としてお配りしております、ロジックモデルの取扱い事業、すべての事業が載っているわけではないのですが、そちらも合わせてご参照いただきまして、委員の皆様から忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

○会長

ありがとうございます。

では、ロジックモデルに関しての質問等ございますか。

○事務局

ロジックモデルについて説明したのは一例でございますので、他に全部で26のロジックモデルがあります。いますべてを見ていただくのは、時間的にも労力的にもなかなか難しいと思いますので、この場でいただければ大変ありがたいのですが、持ち帰っていただいて、KPIがしっかりとしたものになっているのかどうかについて説明してほしいということなども含めて、今日この場でなくても大丈夫でございます。あくまでもこれは仮説でございますので、事実に基づいてこうなっているということではありません。この仮説を実証しながらその目標を達成できるのかどうかというのを見ていただいてというところでございますので、ぜひご意見をいただいて、より精度の高いものにしていきたいと思えます。

○会長

ロジックモデルも当然PDCAを回して作り変えることも考えなければいけませんし、ボトルネックになるようなところがあれば当然そこから先がなくなるということもございますので、この見直しで、最終的には大きな目標というものがございますので、基本政策なり基本目標なりを達成するためのそれぞれのツールであるというところがございます。委員の皆様方で、追加でもこの場でなくてもご意見等ございましたら、先ほどお話ございましたが事務局の方にお寄せいただければと思います。

○委員

港湾のロジックモデルの指標のところ、鹿島港周辺への投資額（固定資産評価額）が、2021年度末からアップしているのは具体的にはどういったものが達成されるとこの額になるという想定なのでしょうか。

○政策企画部長

1割の上昇を見込んでいるところでございますが、これに関しましては、特にこれだからこれだけというふうに見込んだ確固たる根拠はございません。投資額でございますので、誘致していく企業によりましては、投資のボリュームも変わって参ります。そういったことで、ちょっと漠然としておりますが、凡そこのぐらいのアップを見込んで考えていきたいということで取り組ませていただいております。

○委員

先ほど委員の方からもご質問いただきましたけど、基地港湾のほう令和6年度末開始に向けて整備を進めてございます。水面下では市内や鹿行地域の企業でも出てきておりますけれども、そういったものも含めて効果を出していけるといいのかなと思っています。

先ほど情報発信のお話もありましたけども、やはり鹿嶋市は洋上風力にも関心を非常に持っていて、協力的な地元自治体であるというのを日経新聞とかで昨年度大きく取り上げていただいて、そういうことを続けていくことによって、全国の洋上風力関係の企業が鹿嶋市にコンタクトを取ってくるような動きもあると思いますので、継続的に情報発信をです、動画の方も作られていると伺っておりますので、ああいうのも一つの手だと思いますし、港湾・空港事務所でもイオンや道の駅いたこで、洋上風力の基地港湾を整備しますっていう動画を地元企業さんをお願いしたところ協力をいただけるということで流し始めておりますし、様々なところで、一般の人向けや関係企業向けに洋上風力、鹿島アントラーズ、日鉄さんのまちですけども、次なる目として洋上風力の基地港湾としても売っていくというのをそれぞれ一緒にPRしていければなと思っています。

○会長

仮説レベルというのはもちろん理解できるのですが、おっしゃった通り、それぞれの根拠となる数字があって、それが最終的に指標となるところもあるという考え方も今後は必要になるだろうというところでございます。

他に何かございますでしょうか。

○委員

こういったロジックモデルは非常に分かりやすいというか、大きな方向に対して、具体的な各施策を細分化して、それはどういうふう to 効果を発揮するかというのが分かりやすすくないといけないと思います。ロジックモデルに基づいて、こういう期待を挙げられた、こういった効果が出ていますといった進捗のご報告はこの場でいただけるのか、もしくは効果がないので、こういうふうに変えていきます、そういったところまで議論になるのでしょうか。

○事務局

このロジックモデルに基づいて物事がうまく進んでいるのかどうかを年2回チェックし

ようと考えております。具体的には4月と10月にその機会を設けようというふうに思っており、半期ごとにその取り組みが成果を遂げているのかどうかというのをチェックし、上手くいってないのであれば、すぐに見直すことができるのであればすぐに見直し、ある程度の予算が伴うものであれば次の4月からというような形で4月ないし10月のタイミングでこのロジックモデルのチェックをしていき、公表については、この場をお借りしまして、今後年に2回程度はご報告の場として設定させていただきたいと思っておりますので、何が効いているのか何が効かなかったのか、そういったものについてはご報告をさせていただければなというふうに思います。

○会長

他にいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

— 異議なし —

では、ロジックモデルに関しての説明は、特に意見はなかったということで、進捗状況の管理については非常に大切だというご意見がございますので、引き続きよろしくお願いたします。

続きまして、総合計画・総合戦略の推進体制についてご説明お願いたします。

○事務局

それでは、総合計画・総合戦略の推進体制についてという資料をご覧いただきたいと思っております。この資料では計画内容、戦略内容を推進していくためには、事業課が主に取り組んでいくこととなりますけど、こればかりではなくて、管理部門の部署がしっかりと連携をして事業課の支援を行う体制を構築する必要があるという考えでおります。そういった意味を含めて政策と財政と人事の連携強化ということで書かせていただいております。

これまでもそういった部門の連携は随時やってきたところでございますが、形として構築されるものではなくて、その時の雰囲気とか担当者の認識に任されてきた話を一旦明文化させて、総合計画、総合戦略を推進するための体制を安定化させるために整備させていただきました。

ページをめくっていただきまして、ロジックモデルを使った市長面談というような書き方しております。先ほど4月と10月にロジックモデルのチェックをしましょうというお話をさせていただきましたけれども、これによって重点化すべき課題への対応をしたいというところでございます。

そうした現状というところで、政策につきましては政策推進課のところでございます。これまでは、なかなかこの施策に予算と人材がついてこず、結果として計画が絵に描いた餅になりがちでありました。また財政の方では、施策が重点化されていないために、あれもこれもとか、一律何%カットという予算編成にせざるを得ない形になってしまっていました。加えて人事では、重点化すべき施策が明確でないのです、どんな人材を確保・育成す

べきかというのが判断できない、結果、頭数の管理だけになってしまうという状況でありました。

先ほど、事業実施のエコシステムで説明させていただきましたが、枝葉の選定により、残す枝葉と切り落とす枝葉に分けられますけれども、残す枝葉こそが重点化すべき課題となるわけですので、これらを大きく青々とした枝葉に育てるために、これまで以上に管理部門の連携強化を図っていこうという話でございます。

次のページを見ていただきますと、政策・財政・人事の連携というところで、管理部門ができることといたしまして、これまで以上に連携を強化しようというのがこの趣旨でございます。これは先ほど申し上げました通り、何でこの連携が必要だろうについて説明しております。現状といたしましては、左上にあります通り人口減少や経済縮小、また、基幹産業の構造改革といった大きな波が鹿嶋市に押し寄せております。このため、市長も行財政改革に注力すると言われております。ヒト・モノ・カネという三つの行政リソースの有効配分が必要というふうに言われており、これらを生かした戦略的行政経営をしていこうというところでございます。

左下にあります図でございますけれども、この三つのリソースの連携を示したものでございます。この図が有効に機能することで、中心にあります、ガバナンス・総合戦略・市長政策を実現しようというものであります。例えば政策や財政の連携を示す左側のところでは、ロジックモデルを活用することで物事を決め、例えばふるさと納税の強化していくことはもとより、企業版ふるさと納税という制度がございますので、金を稼ぐ職員を育成していこうというものでございます。また、DXや行革を推進していくことにより、例えばBPRを推進し、かねてから取り組んでいる無理・無駄・ムラを見つけて、やめる・減らす・変えるという事を進めてまいります。

また、政策と人事に関連する部門では、政策実現のための職員の能力開発が重要でございます。物事を正しく言語化する能力、可視化する能力を育てて、事実に基づいたFact認識ができる職員を育成することが必要であるとうことでございます。さらにチームビルディングというところでは、年に一度の人事異動で年間の業務を固定するのではなくて、例えば4月の面談の中で、その時その時の行政需要にスピード感をもって対応できるようプロジェクト型の柔軟な組織体制、また、公募型プロジェクトチームを組成させるということも一つ手段であると考えております。

また、その下の政策推進課と財政課職員の各部担当制というところでございます。財政課職員はそれぞれ担当部を持っておりまして、それぞれの部の課題に沿った予算を考えておりますが、政策推進課も同じように担当部署をもってそれぞれの部に深く関わっていこうというところがこの連携の話の新しいところでございます。

また、財政と人事の下のところでございますが、ヒューマンキャピタルマネジメントとありますけれども、職員をコストとしてとらえるのではなくて、戦略実施に必要な人的資源として捉え直し育成していくことを視野に入れることを考えてございます。そのキャリアデザイン支援と実践というところでは、従来から人事ヒアリングもやっておりますけれども、職員個人のキャリアのゴール設定を一緒に考えて、それに基づいた支援していくこ

とも必要であろうと考えております。

5 ページは、連携のための行動、全体行程ということで、スケジュール表のようになっております。

財政・政策・人事というところで、年間スケジュールのようなものを書いてあります。4 月・10 月に市長面談。ここを一つのポイントといたしまして、ロジックモデルを使って、全体の施策の管理をこのタイミングでしていくと。このタイミングを中心にして、財政・政策・人事が動いていくという表になっております。

次のページに行っていただきますと、政策部門の動きを書かせていただいております。年間を見ていただきますと、4 月に市長面談の中で前年度の実績報告、ロジックモデルの協議、事業執行の方針調整というところで、この結果を踏まえて、5 月をロジックモデル月間として、ロジックモデルの検証修正、新規事業のロジックモデル作成、また、この公表というところに取り組み、7 月の総合計画審議会、今回は 8 月になってしまいましたが、このぐらいのタイミングで皆様に進捗のご報告をさせていただきたいというふうに思っております。また、議会の方になりますけれども、9 月は決算議会になりますので、現在調整中ですが、議会の方にもロジックモデルを提出させていただきまして、資料としてご報告をさせていただきたいと考えております。また、10 月にもう一度市長面談がございますので、同様に翌月 11 月にロジックモデル月間、12 月ないし 1 月ぐらいのタイミングで、上半期の状況を総合計画審議会にご報告をさせていただきたいと考えております。以上が政策部門での年間のスケジュールというところであります。

スライドは 9 ページになります。最後に、というところでありますが、管理部門の 3 課の権限を一つに集約して、大きな力をもたせることを目的とするものではないということを書かせていただいております。庁内でも議論になりましたけれども、何事も即時即決しようと思えば 1 ヶ所に権力を集中させるというところで物事が早く進むということは間違いがないところですが、そうではなく、多様性を前提とした議論があつてこそ、ということがまさに重要で、議論を経た結論だからこそ事業課も責任を持って仕事ができるし、市民に対してもしっかりと説明ができるということで考えております。ここで簡素化した単線型ロジックモデルで表現しておりますけれども、3 課が連携することで、最終的には市民サービスが向上するという仮説を立てております。

いろんなタイプの職員がいますけれども、すべての職員がそれぞれに持っている仕事に対する想いを一つでも多く実現できる職場に変えて、結果として、市民への行政サービスの向上を図る。こういった取り組みを始めまして、総合計画なり総合戦略なりの進捗を管理していきたいということです。これは全庁的にやりましょうということではじめておりますので、この審議会でも計画の進捗管理というところも含めてご報告をさせていただきました。

○会長

今後の推進体制について、連携しながらということですが、委員の皆様からなにかありますでしょうか。

まずは実際にやってみて、次回年末ですかね、またお集まりいただいでご議論ということになるかと思います。

— 異議なし —

はい、では議事3については以上ということにさせていただきます。

そして最後、その他ということですが、委員の皆様または事務局からなにかございますでしょうか。

○委員

～子育て関係資料周知・配布～

○会長

他にありませんでしょうか。

では、議題は以上となりますので、司会の方を事務局にお返しいたします。

○政策企画部次長

議事進行ありがとうございました。

先ほど会長の方からもありました通り、次回の会議につきましては来年1月ごろを予定してございます。その間に先ほどご説明いたしました通り、市長面談等行いまして、今回の総合計画、それから総合戦略のこの事業進捗の方をお伝えした中で、事業個別のご意見や、先ほど説明の中のロジックモデル等事業がちょっとはまっていないのではないかとといったご意見をいただきながら議論を深めさせていただければと考えております。どうぞよろしくお願いいたいと思います。

それでは以上をもちまして、第1回鹿嶋市総合計画審議会を閉会させていただきます。誠にお疲れ様でございました。