

第3章 戦略の展開に当たって踏まえるべき行財政運営の視点

これまでの戦略編で見てきたとおり、人口減少社会の到来、高齢化の進行、エネルギー転換の必要性など、社会経済情勢の大きな変化に的確に対応するため、パラダイムの転換が求められる3つの分野に重点的かつ集中的に経営資源を投入する必要があります。

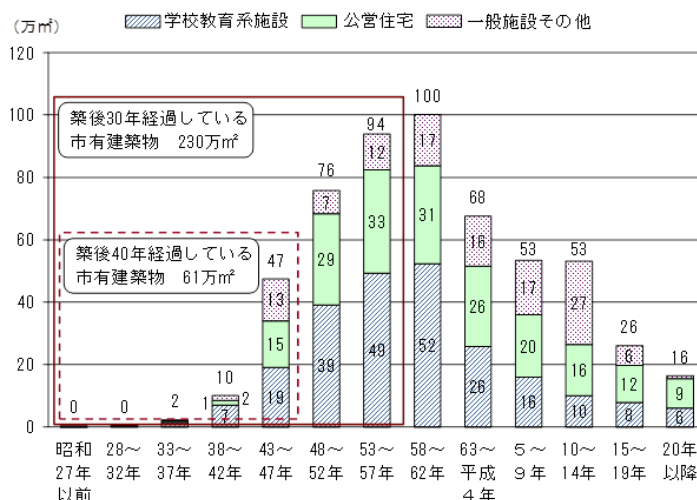
一方で、今後も加速することが見込まれる生産年齢人口の減少傾向が、労働力や企業の生産活動など都市の活力に影響を与え、その結果、市税収入などの財源が落ち込むことが懸念されています。

また、急速な高齢化の進行や長引く景気低迷を受け、今後も扶助費などの社会保障関係費が大幅に増加していくことや、昭和40年代～50年代にかけて集中的に整備を進めてきた市有建築物の老朽化が進み、今後、これらの更新や維持・保全にかかる経費が増大していくことなどが見込まれています。さらに、過去に借り入れた市債の償還は漸次軽減していきますが、昨今の臨時財政対策債²¹⁵の発行増加により、今後は公債費が増加することも懸念されています。

そのような中であっても、第1章「創造戦略」と第2章「戦略を支える都市空間」に掲げる札幌の魅力を磨き高める取組を効果的に進めていくためには、パラダイムの転換による新たな視点と価値観を踏まえた行財政運営に取り組み、限りある経営資源を有効に活用していく必要があります。

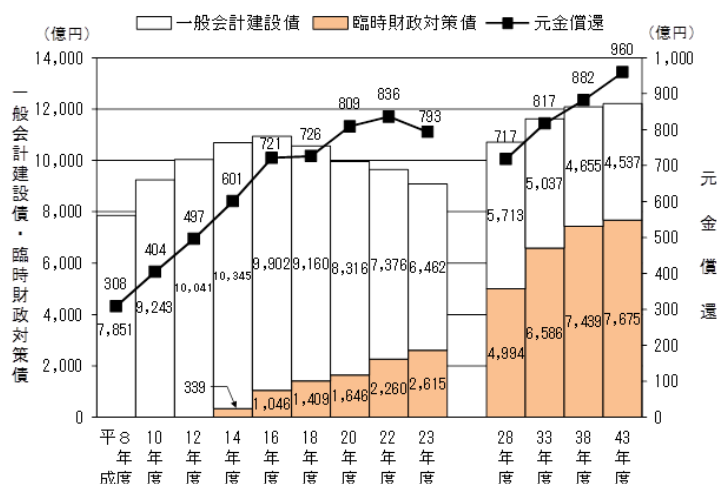
そこで、この章においては、今後の行財政運営上、特に踏まえるべき重要な視点を示します。

図3-1 市有建築物の5年間ごとの建築面積



注：施設面積は千㎡単位で四捨五入しているため、合計と一致しない場合がある。

図3-2 市債残高と元金償還額（一般会計）



注：平成23年度までは実績値、以降、29年度までの市債発行は中期財政見通し値、それ以降は29年度と同額にした場合の推計値

＜資料＞ 札幌市

²¹⁵ 【臨時財政対策債】本来、地方交付税として交付されるべき額の不足を補うために発行する特別な市債であり、その元利償還金は後年度の地方交付税において100%措置される。

＜行財政運営の視点＞

1 市民自治の更なる深化 ～市民が主役のまちづくり～

パラダイムの転換による新たな視点と価値観を踏まえ、「新しい創成期」を切り開く行財政運営を着実に進めていくためには、これまで培ってきた「自分たちのまちは自分たちがつくる」という市民自治を、徹底した情報提供と徹底した市民議論を通じて深化させ、誰もが本当の豊かさ、幸せを感じることができる「札幌らしいまちの姿」を共に思い描き、共有し、共に築き上げていく必要があります。

(1) より詳細で分かりやすい情報提供

市民との対話を更に深めていくため、これまで提供してきた事業関連の情報に加え、基礎的な数値データや制度の比較資料、さらには、行政コストを示すなど、より詳細で分かりやすい情報提供を行い、市民が市政を肌で感じ、積極的に市政に参加できる環境づくりを進めていきます。

(2) 徹底した市民議論

多様な地域の担い手から構成される区民協議会・まちづくり協議会等との意見交換や、子ども議会との更なる連携などを通じて、徹底した議論を丁寧に積み重ね、地域や様々な世代の声を適切に市政に反映していきます。

(3) 新しい公共²¹⁶の成長

市民、企業や町内会・NPOを始めとする様々な団体が取り組むまちづくり活動が広がりをみせてきていますが、複雑・多様化する社会的課題に対し、さらに的確に対応していくためには、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスなどのビジネス的な手法を取り入れた取組が、ますます必要になってきています。

このため、こうした活動が次々と生まれる環境を整え、その活動の活性化を積極的に支援していくことで、地域で生じている様々な課題にきめ細やかに対応していきます。

2 変化に対応できる組織

(1) 柔軟な組織運営体制の構築

市民が主役のまちづくりを進め、今後増大していく様々な地域課題を迅速かつ効果的に解決していくために、区役所やまちづくりセンターなどを始めとして地域に身近な行政機関のコーディネート機能を強化する取組を進めていきます。

また、時代の変化に即応した施策を機動的かつ効率的に展開するため、戦略編で掲げる課題に対しては、部局間の連携はもとより、組織横断的なプロジェクトチームの設置や、従来組織の再編を通じたより効率的な組織体制の構築などによって、

²¹⁶ 【新しい公共】 公共サービスを市民自身やNPOが主体となり提供する社会、現象又は考え方。これまでの公共サービスは、行政が提供する立場、市民は供給される立場であったが、新しい公共では市民も公共サービスの提供者となること、行政は市民に場を提供し、信頼し、権限を譲り移すことが求められる。

積極的に取り組んでいきます。

例えば、戦略的な国際展開を図るため、部局横断的な体制を組んで対応するほか、地域課題の解決に向けた組織横断的な支援体制や、区役所と本庁の機能・役割分担の在り方などの検討を進めていきます。また、国際芸術祭の開催など、札幌らしい特色のある国際的なイベントの開催などに当たっては、単なるイベントの実施にとどめることなく、都市ブランドの創造や集客につなげるといった観点のもと、幅広い関係部局で連携していきます。

(2) 職員の能力向上

人材が経営資源として重要であることを再認識し、各種研修やOJTを通じて、複雑・多様化する市民ニーズや、様々な行政課題の変化に的確に対応できる職員の育成を行うとともに、これらの職員を適切に配置することによって、戦略の効果的な展開を支えていきます。

3 持続可能な財政運営

(1) 計画的な財政運営

指定都市の中でも財政基盤が脆弱であり、地方交付税など国から交付される財源の割合が高い札幌市においては、国の地方分権改革や消費税等の税財政制度の動向に大きな影響を受けることから、先々の財政状況を正確に見通すことは極めて難しい状況にあります。今後、財政の現状を常に市民と情報共有しながら、計画的な財政運営を行っていきます。

また、行財政運営の計画策定時には、計画的な財政運営の指標となる適切なベンチマークを設定し、中長期的な視点による財政規律の維持を図ります。

(2) 機動的な予算の編成と執行

財政規律を保ちながら、パラダイムの転換を踏まえた新たな市民ニーズに的確に対応していくため、慎重かつ堅実な経済見通しに基づき事業の積極的な重点化を図りつつ、刻々と変化する社会経済情勢や不測の事態に敏感に反応し、適時適切な予算対応を可能とするため、柔軟で機動的な「通年型アジリティマネジメント²¹⁷」による財政運営を推進します。

(3) 財源の確保を意識した事業展開と不断の見直し

地域経済の活性化に資する施策、事業展開によって、強固な産業基盤を確立するとともに、安定的な雇用環境を創出することで、市民所得や市内総生産を向上させ、市税収入などの財源を確保していきます。

その一方で、新規事業はもとより、既に実施している事業についても、人口減少・超高齢化社会を視野に入れた将来のまちづくりへの貢献度や、財政運営に与える影

²¹⁷ 【通年型アジリティマネジメント】ここでは、年度中の様々な状況変化に応じて、年間を通じて、迅速で機敏な制度運用・経営管理を積極的に行うことをいう。

響など、様々な観点から、事業内容や事業水準、事業手法などを総合的に判断し、不断の見直しを行っていきます。

4 サービス水準や受益と負担の在り方

(1) 行政サービスの水準の在り方

今後、かつて経験したことのない人口減少や超高齢社会を迎え、人口の増加や地域の広がりなど、これまでの量的拡大を背景にした行政サービスや施設整備の水準を維持することは困難になります。

そのため、これからのサービス水準については、税により賄う必要性や経営資源の配分における世代間のバランスなどを考慮し、市民意見等も踏まえながら、その在り方を検討していきます。

特に、今後も大きな割合を占める社会保障関連経費については、中長期的な視点に立ち、誰もが安心して生活を送るために必要なセーフティネット²¹⁸の確保を基本としながらも、例えば、多様な市民が共生をしていくという視点で、年齢一律での基準に限らない柔軟な制度設計を検討していきます。

(2) 受益と負担の在り方

行政サービスの水準の維持や拡大・充実を図るために、更なる利用者負担や財源が必要と認められる領域については、長期的な視点に立ち、他都市事例や市民意見等も踏まえながら、その負担の在り方について、検討を進めます。

また、少子高齢化などの社会構造の変化や環境・エネルギーなどの新たな社会課題に対応するために必要な費用については、全体としての抑制を図った上で、市民や企業との役割分担や、社会全体としての適切な負担の在り方を検討していきます。

5 市有財産の保全と活用

(1) 市有建築物の更新

少子高齢化に伴う市民ニーズの変化に応じた新たなまちづくりと、今後発生する市有建築物の大量更新の潜在的な需要を踏まえ、複合的利用や機能転換などを進めることで、総量を抑制しつつ、市民の利便性を高める工夫をしていきます。

また、既存の行政区画などにとらわれない効率的で利便性の高い施設配置の在り方についても検討を進めます。

(2) 市有財産や施設の潜在力の発揮

貴重な経営資源である市有財産や施設については、その潜在力を十分に生かすことで更なる質的な向上を図り、最小の経費で最大の効果を発揮することが必要です。

特に、文化芸術や観光、MICE 関連施設については、様々な魅力を効果的に発信することによって集客力が高まり、大きな経済効果をもたらす潜在力を秘めていることから、効率的な管理にとどまらない創造的な観点や手法によりこれらを活用し、

²¹⁸ 【セーフティネット】「安全網」と訳され、網の目のように救済策を張ることで全体に対して安全や安心を提供するための仕組みのこと。

更に魅力を高めていきます。

6 市民・企業などとの連携の強化

複雑・多様化する社会的課題に対しては、社会が丸となって取り組むことがより効果的であり、市民・企業などの力を生かすことが重要であることから、行政を含めた相互の連携協働の関係を一層深化させる取組を進めていきます。

そして、都市の価値の総合的な向上を図るために、都市基盤の整備等については、公共施設の整備だけにとどまらず、規制緩和や補助制度などを通じて、民間企業の投資の動きを活発化するための支援を行っていきます。

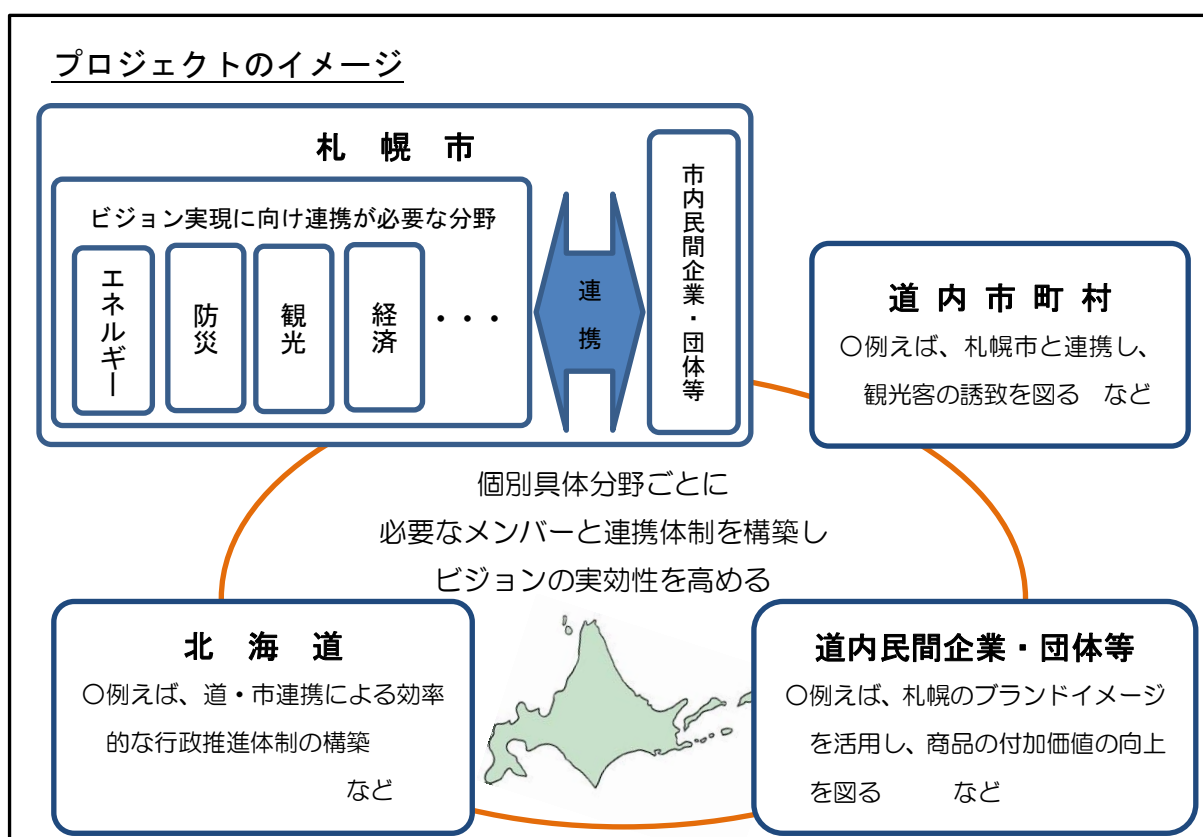


7 北海道と道内市町村との連携体制の確立

このビジョンでは、「北海道の発展なくして、札幌の発展はない」との考え方の下、道内市町村と手を携えるとともに、札幌・北海道が持つ資源を生かしながら、北海道全体の未来を創造するという、札幌市の目指すべき都市像を掲げています。

また、このビジョンにおける取組の中には、札幌市単独ではなく、北海道や道内市町村、さらには道内民間企業と連携する、すなわち道内連携を行うことにより、高い成果や実効性が確保されるものがあります。

こうしたことを踏まえ、北海道と札幌市の役割分担を明確にしていくとともに、様々な分野において連携を深め、北海道や道内市町村との互恵的（Win-Win）な関係を築いていく「道内連携推進プロジェクト」を展開していきます。



＜札幌市の道内連携体制の現状＞

札幌市がこれまでに取り組んできた道内連携の取組には、以下のようなものがあります。

1 北海道との連携

昭和 47 年（1972 年）から「北海道・札幌市行政懇談会」を開催し、知事と市長の間で、北海道と札幌市との連携方策の検討や、懸案事項に関する調整などを図っているほか、経済や観光などについては、分野別の連携会議を設置し、両者の調整を図りながら効果的な事業の推進に努めています。

2 道内市町村との連携

(1) 中核都市 6 市（札幌、旭川、函館、釧路、帯広、北見）の連携

平成 21 年（2009 年）から「道内中核都市市長会議」を開催し、これら 6 都市の市長が圏域同士の連携や活性化の方策について意見交換しているほか、その下部組織として、経済分野における「北海道内都市経済活性化会議」や、観光分野における「道内中核都市観光連携協議会」を設置し、PR 事業の共同実施などに取り組んでいます。

(2) 札幌広域圏 8 市町村（札幌市・江別市・千歳市・恵庭市・北広島市・石狩市・当別町・新篠津村）の連携

平成 9 年（1997 年）に「札幌広域圏組合」を設置し、圏域の観光 PR の共同実施や広域的な事業の推進に取り組んでいます。また、平成 19 年（2007 年）からは「札幌広域圏首長懇談会」の開催を通じて、これら 8 市町村の長が圏域の活性化の方策などについて協議しています。さらに、平成 21 年（2009 年）に「さっぽろ広域観光圏推進協議会」を設置し、道内外からの観光客の誘客・周遊促進に向けた事業を実施しています。



道内連携推進プロジェクト

札幌市では、これまで取り組んできた道内連携を深化させていくため、連携体制を更に深めるとともに、新たな取組も実施していきます。

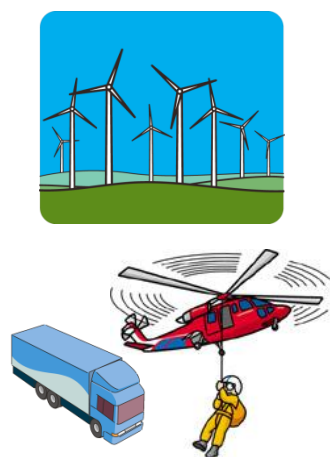
1 現状の連携体制の深化

(1) 北海道との連携

北海道・札幌市行政懇談会の下部組織として分野別の会議を設定しながら、具体の取組を進めていきます。さらに、北海道・札幌市の若手職員による政策研究会議である「政策研究みらい会議」を設置し、将来の北海道全体の活性化について議論や提言を実施します。

今後の北海道との連携で想定される検討テーマ

- ファンドを活用した農商工連携の推進や、道内の再生可能エネルギーの普及
- 食の安全・安心や防災に関する危機管理上の協定の締結
- 両者の行政上の連携の在り方や効率的な行政推進方策について、市民の利便性の観点からの研究
- 政策研究みらい会議において、道内の地域資源の掘り起こしや、札幌の都市機能を使った道内製品の販路拡大方策を検討 など



(2) 道内中核都市との連携

「北海道内都市経済活性化会議」や「道内中核都市観光連携協議会」に加え、効果的な連携が期待できる分野で協議を行い、連携拡大を目指します。

今後の中核都市連携で想定される検討テーマ

- 札幌のブランドイメージと豊富な一次産品を組み合わせ、付加価値の高い食品として売り出すための方策の検討
- 道内で長期滞在しつつ複数の圏域を巡る、都市間周遊型の観光ルートの共同開発と、その売り込み
- 圏域の代表都市として、圏域内の企業と札幌市内の企業とのコーディネート機能の構築 など



(3) 札幌広域圏構成市町村との連携

札幌広域圏組合などとも協力しつつ、近隣に位置するという特性も踏まえながら連携分野の拡大に取り組みます。

今後の札幌広域圏連携で想定される検討テーマ

- 圏域の農産品の付加価値の向上を図る取組の実施
- 札幌市民がより圏域に親しみ、域内経済循環を高めるため、市民が圏域を周遊するための周遊ルートの開発
- 圏域内での再生可能エネルギーの共同普及
- ごみ処理など複数市町村で実施することが効率的な事務の共同処理方策の検討 など



2 札幌市が積極的に取り組むこと

(1) 連携したい市町村等のための窓口の設置

札幌市と連携をしたり、札幌の都市機能を使ってビジネスに取り組んだりしたいという道内市町村や道内の民間企業などに対する、札幌市の窓口を設けることで、連携先に対するワンストップサービスを提供していきます。

(2) 連携促進のための具体の取組の実施

道内市町村が、札幌の持つ都市機能を活用しながら自らの地域の魅力発信等を行う際、経費面などでの支援を行うとともに、連携に取り組みやすい体制づくりを進めます。今後も、道内市町村などのニーズも踏まえつつ、こうした取組を深化させていきます。

想定される支援の内容

- 生産者らから直接仕入れを行う道産食材の直売マートである「HUGマート」などにおいて販売イベントを実施する際の支援
- 地下歩行空間などを活用した観光イベントを行う際の支援
- 道内生産者と札幌市内の企業とのマッチング など

