

## 第6回札幌市まちづくり戦略ビジョン審議会 議事録

日時 平成24年10月29日(火) 13:00~15:00  
会場 札幌すみれホテル3階 ヴィオレ

### 1 開会案内

### 2 議事

#### (1) まちづくり戦略ビジョン素案について

資料1~資料3について、事務局から説明

#### (2) 前回の審議会で出された意見の反映状況について

資料4について、事務局から説明

### <内田>

事務局から説明のあった内容を踏まえ、ビジョン編は本日が最後の審議となりますので答申に向けての取りまとめが必要となります。

前回会議の中でご指摘いただいた内容については、事務局として非常に丁寧な形で組み込む形で素案を作成しております。これらのポイントを踏まえ、現時点で過不足あるいは修正すべき点等ありましたらお願いします。文言の修正については、具体的な内容をもってお願いします。

また、次の戦略編に生かすべき発言等もお願いしますが、それについては本日のビジョン編の素案には盛り込むことにはなりません。現時点で委員が共有して戦略編に生かすことは可能だろうと思っています。それでは自由にご発言をお願いします。

### <早川>

まず、取りまとめていただいた内容について、戦略編につながるための意見として全体の感想を述べたいと思います。前回の議論の中でも出ていました、札幌市の計画はきれいさはあっても躍動感に欠けているということで、それがどのように反映されてくるのかと期待していたのですが、こういうことかと理解しています。

躍動感というのは見てわかる、表現されて初めて理解できるので、文言の一言一言を汲み取っていただいて、そこに世界に対する姿勢ですとか、そういったものが言葉ではなく、この計画自体にこのように躍動感があるというような意志のようなものが入り込むべきだったのだらうと思います。

この素案自体については今回の審議会で確定するということですので、おそらく委員の皆さんが共通して持たれているように、戦略ビジョンが有する今までの計画にはない大きなショックを市民レベルに与えるようなものになるものが求められると思いますので、それについては是非、戦略編の見せ方として触れていただきたいと思います。

目指す都市像について初めて示されましたが、正直申しまして、何の新しさもないと感じています。具体的にアイディアを出せと言われても難しいのですが、今言えることとしては、それぞれの柱に掲げている後半の文言は全く必要ないと感じています。逆にこういうものをつけることによって、これまで

の手あかの付いた都市イメージを塗り重ねることになると感じています。それであれば逆に切っていくしかないと思います。例えば前段で言えば、北海道も外して、「未来を創造して世界が憧れるまち」で良いと思いますし、後段で言えば、「つながる共生のまち」だけに留めるなど、メッセージをもっとシンプルに整理して伝えていくことが新しさと市民への浸透が図られるのではないのでしょうか。

#### <星野>

都市像の内容についてですが、外向きのことが盛り込まれていて良いとは思いますが、札幌、道内の連携からいきなり世界に飛んでいるのがどうかと思いました。日本の他の都市や地域にお住まいの方々が含まれておらず、そこに対するアピールをしようという姿勢が入っていないと感じました。

札幌が人口減少を迎える中で、一時的であっても市外からの移住を視野に入れて、同じ日本人に対してアピールしていくことが必要だと思います。実際に他都市の方のお話を聞くと、働くには大都市の方がよいのですが、引退後の暮らし、子育ての場として札幌は良質な都市だと思います。

都市像にある「世界が憧れるまち」の内容に「日本中そして世界が憧れるまち」という記載があればよいと思います。

#### <高木>

戦略ビジョンとして大きいのは脱原発だと思います。こうした計画書にこれだけ脱原発について触れている、これ自体が今までになかったものではないのでしょうか。3章の中にもその意識を盛り込むものがあるのではないのでしょうか。ただ非常に議論を喚起する言葉なのでそう簡単な問題ではないと思いますが、この言葉一つでイメージが広がり、経済、まちづくりの面にも広がるものがあるのではないかと思います。

#### <浅村>

脱原発社会の実現については、3章の都市像の内容にある「世界に誇る環境首都の実現」にも盛り込まれています。

#### <高木>

さらに都市像の二つの柱に明確に盛り込んでどうかというご提案でした。

#### <金子>

しばらく出席できずにおりましたので、もしかすると既に議論が終わっているかもしれませんが、気になったことが二点あります。

一つには「共生」という言葉がやや気分的に使われていることです。共生には負担と責任と能力が必要とされます。ただ共生をうたうのではなく、それに伴う負担と責任、そして能力の必要性について触れるべきだと思います。

もう一つは若者のところで、雇用ということでは、皆さんご存知のように若者の3割が非正規雇用という現実があります。ただ単に雇用として述べるのではなく、非正規雇用が安定的に確保されても若者の生きがい、社会的自立にはつながりません。働きながら子育てができないという少子化対策の面からも問題になります。もし議論されていなければ、ただ単に雇用について触れるのではなく、非正規雇用

を極力減らす方向に持っていく、あるいは正規雇用を増やすという具体的な方向性がなければ、誤解を招く面が多いのではないかと思います。

### <志済>

ビジョンの文言については既に色々な形で練り上げられたものでしょうから、特にありません。今後の推進に当たってということで、ここでビジョンの基本目標と取り組むべきこと、これらを踏まえ「How」という部分で如何に推進していくかが必要になると思います。市民としてもそこまで読むことで「こういうことを目指しているのだな」ということで端的に理解ができるのではないのでしょうか。

戦略ということに関しては3つの重点分野に絞り戦略編につながるのでしょうか、戦略があつて、次に具体のアクションプランというものが出てくることと思います。それをいつ打ち出すのか、さらにその体制をどうするのかということで、市の様々な組織自体も新しい組織が重点分野に沿って設立される、違う形が編成されることも必要になるかと思ひます。アクションプランと、推進体制、そして最後に一番難しいこととしてはゴールが必要になるかと思ひます。ビジョンを拝見すると全ての項目に対して定量的な目標設定をするのは難しいかと思ひます。

重点的な事柄については、どこまで目指すのかというインディケーター（標示）が必要になり、それをモニタリングしていく過程というのが、戦略ビジョンの次の段階として必要になるかと思ひます。それを現段階で細かく議論するのは難しいと思ひますが、戦略を策定した次のステップはこうなりますという部分を実現に向けた取り組みとして示す必要があると思ひます。

### <小林>

2点あります。

一つには、この戦略ビジョンが次の段階で中期計画や個別計画に展開するという前提で考えておく必要があるということです。特に、「はじめに」で記載してある「計画」という概念です。少し堅い話になりますが、ずっと計画というものが何かということを生業にしてきた立場で考えると、「特色」に記載してある、行政が主導する計画と市民主導の計画の2つがあると書いてありますが、これは1960年代から70年代に当てはまる議論です。

計画とは遠い目標像を立てて実現するという、目標とあるべきプロセスを計画と呼ぶのではなく、プラント立てて実行して、チェックしてもう一回フィードバックするという「PDCAサイクル」を組み込んだものとなります。ですから計画のマネジメントが必要になるのです。中期実施計画、個別計画でいうところの計画というものの概念が何かということが問われることになるため、概念をきちんと整理すべきだと思います。

もう一つには全体を通してですが、この中で非常に混乱しているのが二つの言葉です。一つは「都市」というものと「まち」、「地域」というものがどういう風に使い分けているかよくわかりません。「都市づくり」、「地域づくり」、「まちづくり」、「地域のまちづくり」と使い分けていますが、これもよくわかりません。地域というと社会学ではコミュニティレベルのことを地域と呼びますが、土木分野では都市を超えたレベルを地域といいます。その概念も整理する必要があるでしょう。市民が参加するという意味合いで地域のまちづくりと書いているのでしょうか。ところが市民の都市づくりという記載もあり、これらを一体どのように使い分けているのかが疑問に感じます。これが後々、いろいろなところで尾を引いていくことになります。きちんと整理しておいてほしいと思ひます。

### <内田>

小林先生のご意見は非常に良くわかりますが、全てを洗い出して直すのは難しいと判断しています。普通に読んでいて違和感がある部分、読み込んでいて疑問を感じることは差があります。行政の場合の使い方としては全ての文章の中で自分達のイメージができあがった形で言葉が使われています。したがって、3行くらいあると、そこでの言葉の使い方がおのずと分かって抵抗なく読めるのですが、説明がきちんとないまま前後からその言葉を使っているのはいかがなものか、きちっとした言語を使ってほしいというご指摘だったかと思います。これから全てを見直すというのは不可能だと思います。そこで、時間があるときでもよいのですが、本当に自分たちが理解して言葉を使っているかを学んでほしいと思います。

行政の方々は、8割くらいは合っている言葉を使っていますが、普通に読む人たちがそのようには理解できないし、その言葉にセンシティブになっている方々には引かかるものの中にはあります。

自分達で見ても違和感があるものはチェックし、直していただきたいと思います。小林先生のご助言もいただきながら、本当に直すべきものは修正していくべきでしょう。

### <丸山>

今のお話の続きになるかと思いますが、特徴の読み取り方としては、小林先生がおっしゃったように「計画」とありましたので、計画のPDCAの全体に対して現在よりも市民が直接的に参画していくことを目指しているのだと読み取りました。

もしそうでないとしたら以下は取り下げますが、4〜5 ページの書き方を見ると、短い文章のいずれの部分も「市民と行政が一体となって取り組む」というニュアンスが盛り込まれているので、こうした部分にやや不足があると思います。

札幌市として自治基本条例をもっと保障していく、例えば市民参加条例ですとか市民協働支援条例といったいわゆる、束ねていくような条例を整理していくような未来を想像しているのだろうと思われます。市民参加によりつなげていく条例を作りつつ、協働社会を作っていく、行政における協働体制を構築していこうとしているのだと読み取りましたが、もう少し直接的に書くことで、姿勢を明確にすることを期待しています。

### <内田>

ここでいう「一体となって」というところで実際に具体化していく際には、政治的なプロセスの中で形成されるものでしょう。今のご発言は、そういう意見はあったということで報告していただくとして、実際にどういう形が望ましいのかは行政内部で考えるべきでしょう。今の段階ではこういう書き方をしていることで十分かと思います。この方向で行くという意味を打ち出しているということで理解してほしいというのが委員会の中での私の見解です。

### <梶井>

一体化ということを視覚化したものを、基本目標の中のそれぞれで「実現に向けて私たちが取り組むこと」の書き方だと受け取っています。前回指摘した内容についても非常に分かりやすくなっていますし、行政の取組ということでも、自分達に負荷をかけていくということで勇気を感じる部分はあります。

非常にマイナーなことにこだわって恐縮ですが、47 ページに関して、「市民のペットの飼い方に関するマナーの向上」という記載があまりに他とレベル差があるように感じます。

#### <内田>

これはカットした方が良いでしょう。

#### <為定>

3〜4 章にかけて読んで違和感、モヤモヤ感があるところがあります。まず 3 章の札幌市の目指す都市像ですが、これについては先ほど早川委員のご指摘も色々と表現についてあったように要約できるところがあるのですが、端的には「創造」と「連携」の 2 つのキーワードがあると理解しています。

ところがこの 2 つのキーワードが出てきた中で 4 章を見ると、実現すべき未来像を 7 分野と 24 の基本目標で示されています。それぞれが各論縦割りにになっており、特に最初に目につく「地域」の分野に書いてある 3 つの基本目標とまちの姿が、それ以降の分野の内容に比べて、前段の包括的、概念的なレベルとまるで変わらない、抽象的なレベルに留まっていると感じています。

地域の側面というのは、一番最初に掲げていることから分かるように非常に重要な部分だと思います。市民からすると全ての市民に関わるコミュニティの問題であり、行政側からすると行政そのものであるとも受け取れます。市民の目線で見ると、我々のコミュニティが総合計画の実現により、どういう街になっていくのかは非常に重要であり、その中で行政がどのようなコミュニティを目指していくのかということはもう少し突っ込んで落とし込んで良いのではないかと思います。ここは市民の方々に戦略ビジョンを読んでいただいて理解していただく導入部となりますので、もう少し落とし込んで、取り組むべきことも抽象的なのももう少し掘り下げて具体的な行政施策の目標であったり、市民が取り組むべき活動について各論に触れるべきではないかと感じています。

#### <内田>

具体的な指摘がないとなかなか直しづらいところがありますが、今のご指摘にあったように、行政がコミュニティに関わる場所では、実はそこに対して術を持っていないということがあります。一人一人の意見を聞いていく、きめ細かな対応には非常に大きなエネルギーを必要として、コミュニティに関わる難しさがあるかと思います。

本当は組織内でそういうものをきちんと汲み取る体制があって初めて取り組めることで、単に地域の話をお聞いておしまいになるのは目に見えています。地域ごとに特性、居住者が全く異なり、単に成功例を当てはめるということは必ずしも成功しないと思っています。

一番やらなければならないのですが、最も難しい分野です。ワンパターンで解決できないものであるため、こういう記載がどうしても抽象化してしまうのはそのせいでもあります。

ここにあることが全てできるとは思っていません。まず第一に人手、予算が足りません。一方ではこうした基本計画の骨子としては行政がどういう思想を持っているかということが重要で、それを実践していく際には市民の声を聴いて優先度をつけていく必要があります。少なくとも審議会としては何がどのような方向で行くべきかという大きな部分を間違えるべきではないというのが、私が委員長として決めるべきことの骨子だと思っています。そのことが達成できていれば合格点だと思います。

本日、委員の皆さんから出た意見は行政の課題であり、欠点だと思います。本日は文言の修正という

ことですので、今までのご意見の中で具体的なものは修正し、それ以外は記録としてきちんと残す必要があります。戦略編は本日のご意見を取り入れたものです。「戦略」というのは「捨てる」ということです。あるものを選ぶということは何かを捨てることになります。

#### <木下>

おそらく、今後の戦略編との関係で考えると、「実現に向けて私たちが取り組むこと」に挙がっている項目というのは明記されているものとして捉えるのか、それともこれに限定されないのかということが気になっています。ここに挙げられている項目と戦略編の関係をどのように理解するのかということが気になりました。もし限定されないというのであれば、前回の資料では「など」という表現がありましたが、今回はそれが抜けていますので、これはこの項目で行くということで決定されるのかどうか、それについて教えていただければと思います。

#### <浅村>

若干理念的、抽象的なものが含まれていますが、戦略編では如何にそれを進めていくのかということが重要となります。ここで記載されていることが重点として選びとっていくのではなく、戦略として具現化するためにどういう取り組みをすべきか、ということを変現していくことで4章における考え方を具体化するということになります。

#### <杉岡>

今にしてみると一番大事な話として、札幌を担う人を作るために、市役所の職員を如何に育てるかという部分が議論できませんでした。基本は大都市でありながら小回りの利く行政が札幌市の特徴だと思っています。市民が色々なことをやる上では、行政の力なくしてはほとんど動かないということがあります。アウトリーチを進める行政職員を育てる仕組みを持つということと、市議会からも指摘があるように、対北海道、世界、その他の展開を進める上では相当な専門性を重視することが必要になるでしょう。職員の育成手法としてアウトリーチ型の職員養成のしかたと、専門性を有する職員の養成を重点化した考え方が必要になるのではないのでしょうか。

行政が一番力を発揮できるのは教育だと思っています。子どもや若者、高齢者に対する教育と、職員に対する教育、それらをうまくカバーできるようなくりを「ビジョンの推進に当たって」という部分に含められれば、より官民の協働についても分かりやすくなるのではないかと思います。

#### <池田>

文言ということに限って言いますが、31 ページの都市空間については今後非常に重要な要素であり、気になるところがあります。「集約型の都市づくり」がどういうものか、ここはデザイン性のある都市づくりということなのか、そうでないのかということがあります。細かい点としては「公共交通を中心とする」ということは都心に注力していくということか、あるいは各拠点を高めていくまちづくりを志向するのかということがあります。あるいは「魅力と活力のあふれる都市」というのは共生ということを行っているのか、環境の事を指しているのかということをお聞きしたいと思います。

「みどりを生かした」ということで非常に具体的に記載されていると感じましたが、ここはデザイン性ということなのかということも気になっています。

#### <浅村>

集約型都市構造というのを重要な視点として出しています。人口減少局面にいたって、都市計画においてもコンパクトなまちを標榜してきました。中でも公共交通を中心とするということは都心部に限らず、地域のバランスを取りながら都市の構造を考えていくことになると思います。ここについては戦略編で具体的手立てを述べていくということで、今後7章の中で詳細な検討を進めていきたいと思っています。

#### <池田>

言葉として「集約型」というものに、もうひとひねりがほしいと思います。コンパクトシティは使い古された言葉ですが、意味合いをもう少し明確にほしいと思います。街並みを含めてデザイン性のある都市づくりがこれからあり得ると思います。そういう視点も含めて考えてほしいと思います。

#### <近久>

高木委員が脱原発の話を盛り込むべきというお話がありました。理念としては分かりますが、私自身としてはあまり明確化するのには賛成しかねると思っています。

#### <内田>

全面には出ていませんが中には織り込んであるという造りになっています。考え方としてどうかということと、今盛り上がっていることの仕分けが重要だと思います。長期的短期的、いろいろな側面から考えて決めていく必要があります。原発そのものについてはスパンを考えることが重要だと個人的には考えています。それが盛り込んであることは重要ですが、戦略のタイトルとして取り上げるまではいかないというのは同感です。

#### <志済>

質問になりますが、実際に札幌市として、関連団体も含めて民間からスペシャリストの出向を受け入れたり、民間への派遣というのはどれくらい実施されているのでしょうか。

#### <浅村>

正確な数字は把握していませんが、民間企業との間で年間5人くらい、若手を中心に1～2年、金融機関などからの派遣をいただいて相互の交流を進めています。

#### <志済>

今後、いろいろな交流を進め、プロジェクトに参画できる人材を発掘していく取り組みを進めてほしいというのが私の意見です。

#### <中島>

今の意見に賛成です。参考資料にある総務委員会の意見の中で、市の職員の専門職を生かすということが必要だと思います。札幌市の姉妹都市である大田市に行った際に、札幌市の若い職員が出向されていました。役所に入って、そこで業務を進めることが重要なのですが、どこかで停滞してしまうのでは

ないかと民間の側から見ると感じます。民間との交流もあるということですが、1〜2割は常に動いて新しい発想や考え方を取り込んでいくことがなければ、この計画を実行していく市職員の意欲が続かないのではないかという懸念もあります。市の内部の体制を少し変えていくという柔軟性も重要なのではないかと思います。

#### <梶井>

64 ページに「札幌人」という言葉があります。札幌人という雑誌がすでにあるかと思います。特定の雑誌のネームが単語として使われるのはいかがかと感じました。

#### <内田>

本日は答申に向けた文言修正ということを中心にしながら、今後の戦略編に向けての留意事項ということでご発言いただいております。これまで出された意見について、事務局でまとめたいと思いますので、10 分間休憩します。

#### ～休憩～

#### <内田>

それでは事務局から説明しますが、私が素案に取り入れた方がよい、やめた方がよいということも示唆しながら整理していますので、それらも踏まえて修正点を確認したいと思います。

#### <石川>

これまでのご意見に対する考え方をお知らせします。

まず、都市像について、表現が長いというご指摘をいただきました。一方では議会で議論している中で、1,800 ある自治体が定めている計画を踏まえ、表現を短くすると差別化が図れるか、という意見もあり、まちづくり戦略ビジョンとしての意味合いを考えました。

まず北海道の中の札幌という議論をしてきました。そこにメッセージ性を発揮してきたいということ を斟酌いただき、札幌のビジョンとして、このキーワードは残したいと思います。サブタイトルについてはご議論もあることでしょう。これまでの総合計画とは異なり、市民計画としての意味合いを強くするための合言葉としての位置づけも有しています。そこについては再度、ご意見をいただきたいと思います。

世界に先立ち、国内にメッセージを出さなくてよいのかという部分については、「国内さらに世界」という表記をしたいと思います。

脱原発についてはご意見が分かれたところではあります。議会の方でも議論がありましたが、これはあくまで手段であり、その先に目指すものがあるということで議論し、29 ページにある、「持続可能なまちづくり」を進めるための手段として脱原発ということで捉えておりますので、文中に残したいと思います。

P D C A サイクルについて明記すべきということについては、66 ページで選択と集中について述べていますが、戦略編として設定する際には、実施計画を進めるうえでの処方箋として考えております。当然数値目標も掲げることとなり、P D C A の基準については、こうした目標値と関連することになりま



すので、適宜中間点検する、追加・補正するということについてもこの意味を込めたいと思います。

基本目標の掘り下げについては、7つの分野の中で2章の課題に対応した重点戦略を構築することになります。部会での議論をまとめ上げて処方箋を作る中で具体の表現を固めていきたいと思います。

市職員の育成については、実は地域コミュニティ部会の中では、まちづくりセンターという切り口からアウトリーチ、専門職の活用などにより、地域を支えるという議論も進んでおります。戦略編においてはこうした具体的な取り組みに応じた体制を構築する必要があります。市職員をどういう方向に変えていくか、戦略編の中で踏み込んでいきたいと思います。

最後に「札幌人」については、札幌市の教育推進の目標の中でも「札幌人」という記載もございます。ぜひともこのまま使わせていただきたいと思います。

その他にもご意見をいただきましたが、以上のような方針でいきたいと思います。

#### <内田>

都市像のサブタイトルをつけておくか、とるかは再度審議会に預けたいということだったのであらためてご意見をいただきたいと思います。

#### <星野>

市民と共有するためということでしたが、個人的には他の自治体の例を見ても響くものはありません、イメージするものがないのであれば、特に必要ないと思います。

#### <早川>

市民との共有を図るということでしたが、全方位的に発信するものには力がないと思っています。

簡素化しキャッチフレーズだけにするという手もあります。札幌のような大きな街で目指すべき都市像が「心ときめき笑顔になるまち札幌」くらいのイメージキャッチのようなものを掲げて、その具体的な内容について別途記載するというやり方もあるかと思います。シンプルに創造と共生というメッセージ性のある言葉でくくるという考え方もあるかと思います。通常のキャッチコピー戦略はどちらかだと思います。両方を取ろうとすると途端に弱くなると思います。

また、2つコピーがあるのはどうなのだろうと思います。一つは外向きのベクトル、もう一つは内向きのベクトルということは理解していますが、それらを包括する骨太なものがあってもよいかと思います。

また、67ページの図には都市像ということが記載されていませんが、これは意図的なものなのかについて教えていただきたいと思います。この図の中で都市像が位置付けられた方が戦略編につながりやすいのではないのでしょうか。

#### <内田>

それでは、特に反対がなければ、サブタイトルは取る方向で進めていただきます。最後にご指摘のあった図の中に都市像が盛り込まれていない理由は何か事務局の方から説明があればお願いします。

#### <浅村>

分かりやすさという観点からも盛り込んだ方が良好だろうと思っております。この図で意図したところとしては、重点戦略の視点については、24の基本目標からいくつか選び抜いたというのではなく、視点のフィルターをかけてパッケージ化していくことで、重層的な戦略を作っていくという意味合いを含めています。社会情勢の変化を読み取った上で基本目標を立体的にパッケージ化することによって、都市像を確実に達成するということを意図した構図となっています。大もととなる都市像が目標として位置づけることが重要なので、再度構築したいと思います。

#### <内田>

都市像がバックグラウンドであることは重々理解していますが、審議会としては自分達の考えたものが抜けるというのは如何なものかということだと思います。それほど大きな齟齬があるわけではないと思います。作り方としては都市像が底辺にあって、それに基づく展開をするということが示される必要があるのだと思います。

それでは、冒頭申し上げましたように、これらの修正点を踏まえて最終案を作成したいと思います。以上で本日の審議を終了したいと思います。

以上