

第5回札幌市まちづくり戦略ビジョン審議会 会議録

日時：令和4年9月2日（金）14時開会

場所：札幌市教育文化会館 研修室403（札幌市中央区北1条西13丁目）

出席：浅香委員、岡本委員、梶井副会長、川島委員、木村委員*、定池委員、佐藤（大）委員、佐藤（理）委員*、椎野委員、柴田委員、高橋委員、中田委員、原田委員、平本会長、福士委員、牧野委員*、松田委員、村木委員*、山中委員、山本（強）委員、吉岡委員（*…オンライン出席）

事務局：浅村政策企画部長、中本企画課長、田中企画係長、岩間企画担当係長、滝口企画担当係長、熊谷企画担当係長、紺野企画担当係長

1. 開 会

○事務局（浅村政策企画部長） 札幌市まちづくり戦略ビジョン審議会を開会いたします。事務局を務めます札幌市まちづくり政策局政策企画部長の浅村でございます。改めてよろしくお願ひいたします。

本日、委員の皆様におかれましては、お忙しい中、ご出席をいただき、ありがとうございます。

今年度に入りまして、4月から5月、それから7月に、専門部会ということで三つの部会に分けて2回ほどご議論をいただいておりますが、全体での会議は初めてとなります。ひとつよろしくお願ひいたします。

現在、戦略編の検討をいただいているところでございますけれども、戦略編については第1章で分野横断的な施策について取り上げて、第2章で基本目標ごとの施策の方向性を示しました。今回は、第3章になりますけれども、行政運営及び財政運営について取り上げていくという構成です。今日は、4月から5月にご議論をいただきました分野横断的な施策について、様々なご指摘やご意見をいただいておりますので、その点を整理させていただいたものをお示するとともに、第3章で記載する予定の行財政運営についてご議論をいただきたいと思いますと考えております。

なお、行財政運営に関しましては、今回初めてお出しするということもあり、市の関係者もオブザーバーとして参加をさせていただいております。

それでは、本日もよろしくお願ひいたします。

○事務局（中本企画課長） 同じく、事務局を務めます札幌市まちづくり政策局企画課の中本です。本日もどうぞよろしくお願ひいたします。

本日は、オンラインの方も含め、21名の委員にご参加いただいております。オンラインでご参加されている委員の皆様におかれましては、恐縮ですが、ご発言の際には挙手をしていただき、指名をいただいてから、ミュートを解除し、ご発言していただければと思

います。

それでは、この後の議事進行については平本会長にお願いしたいと存じますので、どうぞよろしく願いいたします。

2. 議 事

○平本会長 皆様、今年度最初の全体会議にお集まりいただき、ありがとうございます。本日も活発なご議論をいただければと思いますので、どうかよろしく願いいたします。

まず初めに、分野横断的な施策についてです。

各専門部会で出されたご意見を反映し、事務局にまとめていただいたものがお手元に資料として配付されております。本日は、その内容を確認していただきますとともに、ご意見等があれば出していただくことになると思います。

幾つかの分野にわたっておりますが、ユニバーサルとウェルネスは一固まりで、次にスマートについて、最後に人口減少緩和策についてということで、三つに分けて事務局からご説明をいただき、その後にご議論をいただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

それではまず、ユニバーサルとウェルネスについてのご説明をお願いいたします。

○事務局（中本企画課長） それでは、資料1-1をご覧ください。

ユニバーサルに関する分野横断の施策を整理したものです。

第2回の専門部会でいただいたご意見を踏まえ、記載内容を修正した資料になります。時間も限られておりますので、主な修正点を中心にご説明させていただきます。

資料の左側中段の施策の方向性です。

前回お示しした資料では、ユニバーサル社会の実現に向けたハード、ソフトの両面のバリアフリーの推進ということで、移動経路のバリアフリー、建築物のバリアフリー、心のバリアフリーという3本柱を掲げておりました。

前回のご議論では、ユニバーサルを実現していく中で、バリアフリーのみに偏っている印象があるというご意見をいただいておりますので、今回、施策の方向性を障壁（バリア）を取り除くとともに、全ての人の利便性向上に向けた取組の推進と整理しまして、移動経路・建築物、制度・情報、意識という3本柱に再整理を行いました。

また、資料の左下になりますが、冬季の移動経路のバリアフリーについてもたくさんのご意見を頂戴していたところです。そこで、移動経路・建築物の項目の中に、左下の上から丸の二つ目になりますが、四季を通じて円滑に移動できる交通環境という項目を位置づけ、主な施策として、地下鉄駅への2基目のエレベーター整備を推進するとともに、地下鉄エレベーターとタクシー、バスの乗り継ぎ経路に下水熱ヒーティングの導入を検討し、冬季の乗り継ぎ機能を強化する、さらに、ノンステップバスやユニバーサルデザインタクシーの導入促進に向けた支援の充実を図っていくということで、冬季でも可能な限り円滑な移動ができるような効果的な施策を推進していくことを掲げました。

さらに、昨冬の大雪につきましては、市民生活に多大な影響を及ぼしたということがありますので、大雪時における対応や持続可能な雪対策に向けた検討については、この項目だけではなく、後ほどスマートの項目の中でも触れさせていただきたいと思います。

次に、資料の右上の中段になります。

当事者の方が一番必要としているのは情報であるというご意見がありました。そこで、制度・情報を一つの大きな項目として整理しまして、右側の中段になりますが、バリアフリー情報の発信を項目立てしております。

札幌市は、今年度から、ANAグループと連携し、Universal MaaSという共同プロジェクトを推進中です。その一環として、明後日の9月4日日曜日に、車椅子をご利用されている当事者の方にお集まりいただいてまち歩きイベントを行い、様々なまちの経路情報を集めていくというようなプロジェクトを実施する予定です。

資料にはございませんが、ご参考までにお伝えをいたします。

それから、ユニバーサルを推進する上で子どもへの教育についてももう少し踏み込んだ記載が必要だというご意見もいただいております。そこで、資料右側の中段より下になりますが、意識の項目の中に、子どもの多様性を尊重した学びの提供を位置づけまして、主な施策として、文部科学省の心のバリアフリーノートを活用した共生社会の実現に必要なことを考える授業の実施や、子どもたちの国際感覚や異文化への理解を促進する取組の充実など、できるだけ詳細な記述に修正しました。

さらにその下になりますが、当事者の方との交流などを通じて理解を促進していくということが重要だというご意見を踏まえ、市民や企業等の意識向上を位置づけました。障がいのある子どもやない子ども、その家族が交流しながら共生社会を学ぶ機会の提供や外国人との交流などを通じた多文化共生に対する意識啓発について記載しております。

続きまして、資料の1-2を飛ばさせていただいて、資料の2-1という緑色のA3判横のものをご覧ください。

こちらは、ウェルネスの施策について整理をした資料になります。

こちらでも修正点を主なものに絞って触れさせていただきます。

資料の左下に施策全体の関連図を載せておりますが、この中の①の健康行動促進のところに喫煙対策という項目がもともとはございましたが、働く世代だけが喫煙に重なっておりました。しかし、受動喫煙への対策という観点からは、働く世代だけではなく、全てに関係するのではないかというご指摘を踏まえ、子どもと高齢者の枠も喫煙対策にかかるような修正を行っております。また、単純に喫煙と表現していたものを喫煙対策と分かりやすい表現に直しました。

それから、その図の下の①の健康行動促進と②のウォークブルシティの間に両面からの対策という表現を追記させていただいております。ウォークブルな環境を整備するだけではなく、歩きたくなる仕掛けが必要であるということをはじめ、ソフト面とハード面の連携が重要であるというご意見を多々いただいておりますので、しっかりと連動して進め

ていくのだということ表現させていただいたものです。

次に、飛びますが資料の右下になります。③人生100年時代の学びと社会参加です。③-1の学びの場、③-2の学び合い・つながりの二つの項目の中に地区図書館に関する記載がありました。しかし、図書館は、本の貸出しだけでなく、市民のつながる場所、あるいは、物を考え、勉強ができるサードプレイスとしての役割、学びの場として活用していくことが必要だというご意見を頂戴しておりましたので、その表現を加えさせていただいて、本を借りる場所から様々な人や情報が集まる、出会いと成長の新たな学びの空間へという表現を追記させていただいております。

それから、③-3の社会参加ですが、シニア人材を学童保育等に活用できれば、高齢者の社会参加になり、多世代交流にもなるのではないかとというご提案を踏まえ、高齢者の持つノウハウを生かした社会参加の場の創出を書き加えました。

前回からの主な変更点は以上です。時間の都合上、説明は割愛させていただきましたが、資料1-2と資料2-2が今ご説明した項目に対して皆様からいただいていたご意見とどういう対応をしたかについて一問一答形式で整理したものです。こちらもご参照していただき、ご発言された内容が反映されているかを確認していただけるとありがたいと思います。

また、これは全体にも通じることですが、参考資料1としてビジョン編の構成をお配りしております。これは、何かを振り返る必要があったときにご覧いただければと思います。さらに、参考資料2として、今ご議論をいただいている戦略編の構成を示したものも用意しております。それから、参考資料3以降として、今ご議論をいただいているユニバーサル、ウェルネス等の当初に議論していただいた時点の修正前の資料も添付しておりますので、必要に応じ、こちらも参照していただければと思います。

ユニバーサル及びウェルネスについての説明は以上です。

○平本会長 それでは、ただいまご説明いただきましたユニバーサルとウェルネスに関しましてご意見をいただければと思います。いかがでございましょうか。

○定池委員 いろいろな意見を反映していただいているなど拝見しておりましたが、資料1-1の右側の制度・情報の表の下の災害への対応というところについてです。

二つ目の矢印で災害時における避難行動要支援者に配慮した避難支援と書いていただいているのですが、これだけだと避難所に行くまでの支援とも読めてしまいます。ですから、例えば、避難支援と避難生活支援などというように、その後の時系列もカバーするような文言を入れていただけるとよろしいかと考えました。

また、避難所と言ってしまうと指定避難所に行った方だけになってしまうかと思っておりますので、在宅避難の方なども含めるなら避難生活としたほうがよいかと思っております。そうすると、避難所に行っていようが自宅で避難生活を送られていようが、いろいろなニーズに目配りができるという文言になると考えます。

○平本会長 これはそのように直したほうがいいですね。ご指摘をありがとうございます。

ほかにはいかがでございましょうか。

○高橋委員 いろいろと反映していただき、ありがとうございます。

図についてですが、ユニバーサルの資料に「ユニバーサル（共生）」とありますが、こちらは共生のためのユニバーサルというイメージでしょうか。

○事務局（中本企画課長） 参考資料の1にビジョン編をご議論いただいたときの資料をおつけしております。重要概念のご議論をいただいたとき、ユニバーサル、ウェルネス、スマートという三つが出されましたが、ユニバーサルのところに表現をしている誰もが互いにその個性や能力を認め合い、多様性が強みとなる社会の実現を表現するのに「ユニバーサル（共生）」というタイトルを使わせていただいております。

○高橋委員 この図を見たとき、ユニバーサルに括弧して共生というものはもしかしたら初めて見ると分かりにくいと思ったのです。ただ、まちづくりの重要概念でも使われている言葉なので、問題ないかと思います。

○平本会長 時々、私が申し上げているのですけれども、片仮名言葉は分かりづらいのですよね。ユニバーサルを訳すと共生になるのかということとそうでもなく、ユニバーサル（共生）までが重要概念ということで、何とも日本語の不可解なところがこうしたところに表れているのです。高橋委員のご指摘はそういう違和感を少し覚えられたということかと思えます。

ほかにはいかがでございますか。

○岡本委員 資料1-2では、こんなふうに直しましたよと書いてくださっていて、岡本委員という欄があったので、改めて資料1-1を見たのですが、資料1-2では我々は既にやっていますと突き放されている気がしてすごく悲しいです。しかし、きっとそうではなく、建物の規模が大きいもので不特定多数の人が訪れるものは当然対応するべきですけれども、小さいお店などにもいろいろな人がいらっしゃるという発言が専門部会でもあったと思うのですね。そう考えると、大きいものはこういう規定に基づいて既にやっていますというお答えではなく、資料1-1の中に僕が伺った内容をきちんと入れてほしいのです。

つくるときには大きさはあまり関係なく、人が多く訪れる、あるいは、行き来することが多いエリアや路線があるわけで、移動の円滑化ということでの路線がグレードづけされていたりすると思うのですが、そういうものも踏まえながら、新しくつくるものに関しては参加していただき、直さなければいけないものに関してもご意見を伺っていくということが本来は必要であるのに、その表現が読み取れないのです。

さらには、ちゃんとご意見を伺ってというよりも、一緒に考えるという進め方が本当は大事で、それをもう少し分かりやすく出してほしいなと思いました。

○平本会長 今回の岡本委員のご指摘を資料1-1にあえて反映させるとすると、どこをどう直すとよろしいでしょうか。

○岡本委員 例えば、主な施策の三つ目の白丸です。検討する、支援する、改修を促進するとありますけれども、直し方なりづくり方を検討するとき、参加して一緒に考えてもら

うというような趣旨の文言が入るといいと思います。

○平本会長 これもそのように直すことはできますね。岡本委員のご趣旨を反映させるのがよからうと思います。それに、文言の修正が重要というより、その背後にある精神が重要ということだと思しますので、そういうことを踏まえた上で修正をお願いします。

ほかにはいかがでしょうか。

○椎野委員 資料2-1のウェルネスの中段にある②-3についてです。

住宅市街地（良好な住環境の維持と連動しウォークアブルシティ）とあり、白丸の一つ目に「「みどりの必要性が高い地域」での公園づくりや、公園の再整備や機能分担などによる魅力向上策の検討」という文言があります。この内容自体は非常に重要で、特段、疑問点などはないのですけれども、みどりの必要性が高い地域についてです。例えば、今日、会場になっている教育文化会館から西の西1丁目から12丁目までの大通公園の辺りはそもそも公園が非常に少なく、用地確保が非常に困難でありますし、用地取得にも莫大なお金がかかるのが事実かと思えます。ですから、例えば、10年や20年、あるいは、もう少し長いスパンで捉えて公園の整備を進めていくのは非常に重要な課題ではあるのですが、一方、現実的にはなかなか用地確保が難しいと思しますので、その場合に既存のストックをどう活用していくかを併せて考えていくといいかと思えます。

この辺の地域でいえば、西13丁目の札幌市資料館の裏に森があるのですけれども、たしか、あそこは市民文化局の管理で、公園ではないのですが、地域の保育所や市民の皆さんにもかなり活用されているという実態がありますよね。あるいは、近くですと、知事公館など、利用できるようなオープンスペース、みどりの空間というものがあるって、市民の休息や運動、散歩の場として非常に有効に機能しておりますので、そういうところを活用することも盛り込んでいただくとより現実的な提案になると思えました。

それに、公園やオープンスペースは、探してみれば、まちの中にも割とあるのですけれども、そこに行くまでの過程をどう楽しむかは、特に高齢になってお散歩したりされる方には非常に重要なのです。例えば、札幌市の各区の保健センターでウォーキングマップをつくっておられて、それは高齢の方や地域の方が身近な場所へと出歩いたり散歩したりするのに非常に有効な資源になっているのです。ですから、そういうもう既にあるものを活用する、あるいは、地域の方をはじめ、市民から情報を提供していただいて、その中にコンテンツとしていろいろな情報を盛り込んでいくなど、市民参加でマップをつくっていくような仕組みについても併せてご検討をいただくといいかと思えます。

割と細かいところまでお話をしたのですが、そういう既存の資源を活用し、こういったウォークアブルシティを実現していくようになるようにできると、より現実的なものになると思えました。

○平本会長 既存の資源等の活用について、資料2-3にうまく盛り込めるとより実現可能性が高まるだろうというご指摘です。そのとおりだと思いますので、これについてもご検討をいただければと思います。

それでは、原田委員、お願いいたします。

○原田委員 初めて対面で参加させていただきました。やっぱり対面のほうがいいなと今つくづく思いました。

今の椎野委員のご意見と関連しますが、資料2-1の②のウォークアブルシティの中の丸の四つ目に②-1として都心のみどりづくりの推進と書いているところについてです。

札幌のみどりは、ほかの大都市に比べるとはるかに多くて心地よいというのが大阪に住んでいる人間の素直な感想ですが、もう一步踏み込んで、都市のみどりづくりの延長線上で街路をどう使うかということを考えていただければと思います。

街路というのはこれまで移動手段だったのですが、今は街路イコール景観です。ですから、歩きたくなるといいますか、回遊性をしっかり見なければいけないのです。

札幌は、みどりは多いのですけれども、碁盤の目なので、1キロメートル先まで目的地が見えてしまい、歩く気持ちが萎えるみたいなのところがあるので、回遊性を高める街路づくりについて今後は少し工夫していただきたいなと思います。

例えば、道路占用許可基準が緩和されていますので、オープンカフェなど、アクセントのある戸外のもので回遊性を高めつつ、滞留性も高めることができるかと思っています。そして、滞留性が高まると消費行動が起き、地域のお店がもうかるというような話もありますので、そういった視点のものをお願いしたいです。

2点目は、次のP a r k - P F Iについてです。

今、公園は、管理、整備から経営マネジメントへと大きく転換していますが、このP a r k - P F Iを一段と活用していただきたいと思っています。パークマネジメントをやることで都市公園の魅力をさらに向上させていくような大きな施策が今後必要になると考えております。

これはどうなるか分かりませんが、2030年のオリンピックが決まれば世界の注目が集まりますので、いろいろな意味で札幌の魅力を一段と向上していただきたいと思っています。

○平本会長 2点のご指摘で、街路、回遊性、滞留性というキーワードを少し入れるとウォークアブルシティに向けてのイメージがより高まるのではないかということでした。そして、P a r k - P F Iの一層の活用が重要で、そのときにパークマネジメントという概念もきちんと盛り込むことが必要だろうというご指摘でした。

これも、必要なキーワードを少し入れるなどし、より上手に表現ができると思いますので、修正をご検討いただきたいと思います。

ほかはいかがでございましょうか。

○川島委員 人生100年時代のところの③-3の社会参加についてです。

今回、委員の方のご意見を反映していただき、ボランティアの育成が追加になりました。

私は、スポーツボランティアに広く関わっているのですが、イベントのボランティアの方々は自主的に参加しておりますし、もっと活動する場が欲しいという声をいつも多く寄せられます。しかし、ここを見ると育成だけにとどまっているのです。育成というと、ボ

ランティアの方々のスキルを上げる、ボランティアリーダーを養成するという意味合いが強くなるわけですが、ボランティアの方々の活動の場や機会を拡大する、場を提供するというようなニュアンスの文言をぜひ入れていただければと思います。

○平本会長 そのとおりのご指摘でして、育成だけでは不十分ですね。これも文言を追加することができると思いますので、ご検討をお願いいたします。

ほかはいかがでございましょうか。

○柴田委員 ③-2の三つ目に「さまざまな人が文化芸術等の活動を通じて、つながることができる環境の整備」と書いているのですが、分かるようで分からないような感じです。何かイメージされていることがあるのでしょうか。

○事務局（中本企画課長） 確かに分かりにくいというか、ぼんやりした表現かと思います。

非常に幅広いのですけれども、いろいろな主体の方が文化活動をする中、そこで交流が生まれるような事業を考えております。例えば、地域の図書館みたいな場所を使うなど、図書館だけに限らないのですけれども、そういうものを生み出していきたいという思いを表現しております。

○平本会長 柴田委員からこんな表現のほうがいいのではないかというご提案があればいただけるとありがたいのですが、いかがでしょうか。

○柴田委員 この項は、人生100年時代の学びと社会参加ですよ。そうすると、既存の施設での生涯学習というイメージなのではないでしょうか。

○事務局（中本企画課長） そこに文化芸術の要素を活用していくような事業展開ができないかという発想です。

○柴田委員 イメージは分かるのですけれども、何か漠然とした感じに見えたのです。

○梶井副会長 大通の北1条西1丁目にある札幌市民交流プラザを利用してという意味合いも含まれていると専門部会では考えていました。

○柴田委員 既存の施設を幅広くいろいろな人たちが使えるようにみたいなニュアンスであり、自由に取っていただいていたいいという感じですね。

○平本会長 先ほどもそういうご指摘が幾つかありましたが、具体的にこういうキーワードを入れるとより分かりやすくなるのではないかというご意見がありましたら、今この場でなくても構いませんので、事務局にご提案をいただくと文言を修正する際の参考になるかと思えます。もし思いつかれませんでしたらぜひともお願いいたします。

ほかにはいかがでございましょうか。

○岡本委員 ウェルネスのほうの右側にあります②のウォークブルシティの②-1都心に整理された一つ目の丸、地下歩行ネットワークの充実（地上地下動線のバリアフリー化など）についてですが、ここはもう少し改善していただきたいと、例えば、回遊性の向上のようなキーワードを含めていただきたいのです。

今のままだと、ネットワークの充実という頭出しなのに、括弧のなかにはバリアフリー

化で受ける表現が入っていて、これではちょっとアンバランスですし、地下がネットワークしているというのは回遊性のようなものを保持することでより利便性を高めると思いますので、そういう言葉を入れていただきたいと思います。

○平本会長 先ほど原田委員からも回遊性や滞留性というキーワードを提示していただきましたので、ここに関してもそういう言葉が入るようにしていただければと思います。ウォークアブルシティという項目に関わるところでして、全体に関わるキーワードとして回遊性というのは重要だというご指摘で、そのとおりかと思しますので、ご検討をいただければと思います。

ほかにいかがでしょうか。オンラインの委員の皆様からご発言はございませんか。

佐藤委員、お願いいたします。

○佐藤（理）委員 ウェルネスのところの左側の施策全体の関連図の①－３の高齢者（介護予防、外出の機会など）についてです。

前回、介護予防とフレイル予防についてお尋ねしたのですけれども、それについては資料２－２の中で記載していただいています、作成していただいた方の意図は了解いたしました。

ただ、今作成していただいたものを見ると、右側の①の健康行動促進の①－３の高齢者（フレイル予防の取組を強化）となっています。これだとフレイル予防は介護サービスを利用していない元気な方を対象にしていると読み取れるのですけれども、元気な方ではなく、介護サービスを利用している方、まだ寝たきりになっていない、まだ予防していかなければいけない方たちへの対策が含まれなくなってしまうと思います。

その上で確認しますが、これは、札幌市が取り組むというよりも、そういった方たちはもう既に介護サービスについているので、介護サービスのほうで取組を図っていくという捉え方でいいのでしょうか。

○事務局（中本企画課長） ご指摘のとおりです。

分野横断の施策なので、特に強調するものを並べているということがあります。ただ、今指摘していただいた点もここで表現できていたほうがいいのではないかと受け止めたので、いま一度、検討させていただければと思います。

○平本会長 では、佐藤（理）委員の今のご確認を踏まえ、より分かりやすくなるように検討していただくことにしたいと思います。

ほかにいかがでございましょうか。

○原田委員 補足ですが、先ほどの回遊性に関しては幾つかのパターンがあって、生活回遊性と観光回遊性というものがあります。

地元の人がにぎわう回遊性と観光客がにぎわう回遊性があって、もっと言うと、生活回遊性がある観光回遊性なのですが、その切り分けも入れていただければと思います。

そして、水平に移動する回遊性とビルなどで上がっていく垂直の回遊性がありますよね。特に、車椅子の方のことも踏まえ、ルートをうまく考え、生活回遊性と観光回遊性を高め

ていく工夫をするなど、そうした文言をうまく織り込んでいただくと思います。

○平本会長 回遊性にも水平と垂直という二つがあって、ユニバーサルにも関わるのですが、いろいろな人が自由に回遊できるようなまちづくりが重要だというご指摘かと思いますが。これについても文言の追加等を検討していただければと思います。

ほかにいかがでございましょうか。

○牧野委員

私が発言したことも取り入れていただいておりますが、まず、ユニバーサルのところで、ユニバーサルとウェルネスのどちらに入るのかと思ったところがあります。

ウェルネスのところに人生100年時代の学びと社会参加とあり、③-3の社会参加の一番下の欄に「高齢者雇用の促進と」という言葉があるのですが、この中に障がい者雇用も含まれるのでしょうか。

例えば、参考資料3のユニバーサルの中の③に心のバリアフリー、学校、企業とありまして、③-2の企業等における取組という中に「誰もが活躍できる企業等を増やす取組の促進」とありますが、障がい者雇用という言葉も強くどこかに入れていただきたいです。

これからは多様な人が才能を生かして働ける職場を、札幌ではそれを実現させることをぜひ目指していただきたいので、もうちょっと明確な言葉をとということです。それをどこに入れたらよいか、私も結論が出せなかったのですが、人生100年時代の学びと社会参加の中に、高齢者だけではなく、多様な人であるとか障がい者という言葉を入れていただければと思います。

○平本会長 資料1-1には障がい者雇用というキーワードは入っているのですが、そこではなく、人生100年時代というところにもやっぱり入れるべきだというご指摘でした。これについて事務局からお考えはありますか。

○事務局（中本企画課長） 一旦はユニバーサルのほうに分類をさせていただき、資料1-1の右下の下から二つ目の丸に障がい者雇用の促進と入れさせていただいております。

ウェルネスのほうは、健康行動促進、ウォークブルシティ、人生100年時代の学びと社会参加という三つの柱で整理をしておりますので、どちらかというところとユニバーサルのほうが合っていると思ってこの資料をつくりましたが、両方に表記するのか、どちらかに寄せたほうがいいのかは、今のご指摘の趣旨も踏まえ、考えさせていただければと思います。

○平本会長 これは難しいですね。実は、ユニバーサルとウェルネスもすばっと二つに切れるわけではなく、重なり合っている部分が結構あるのです。こういう戦略編の冊子というか、書類をつくる時には分けたほうがいいのかもわからないのだけれども、精神としては分けては駄目だというのが牧野委員のご指摘だと思うので、そういうようなことがきちんと分かるようにしていただくことが重要ですね。これは難題だということは承知しているのですが、ご検討をいただければと思います。

ほかにいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○平本会長 それでは、ユニバーサルとウェルネスについての議論はここで終えさせていただきます。続きまして資料3のスマートに移ります。

それでは、ご説明をお願いいたします。

○事務局(中本企画課長) 資料3-1という紫色の帯がついたA3判横のものをご覧ください。

こちらは、スマートについて整理をした資料になります。

こちらにも修正箇所を主なものに絞ってご説明をさせていただきます。

左側のスマートシティの推進についてですが、施策の方向性の欄です。ご指摘の中で、電源やバックアップ、安全を担保したほうが良い、そうした表現を入れたほうが良いというご指摘がありましたので、施策の方向性の二つ目の黒丸で安全という言葉を入れました。

それから、真ん中の主な施策の図でございますが、デジタル社会の形成の目的が市民生活の質の向上であるということが明確に分かるようにというご指摘をいただいておりますので、市民生活の質の向上が目に入るよう、明確に表現をさせていただきます。

それから、左下の表ですが、サービス創出のイメージという図表を入れております。スマートシティの取組のイメージがもう少し伝わるようにというご指摘をいただいておりますので、現時点で完成している施策、サービスではないのですが、データを掛け合わせることでどのようなサービスが構築できるかというイメージが湧くものを掲載したということです。

さらに、その下の概念イメージ図ですが、もともとのイメージ図がサイロ型で各分野が分かれているようなものになっていたというご指摘をいただきましたので、それぞれのサービスの垣根を越えてデータが連携し合うということを図の上でも表現させていただきました。

次に、資料の右側に移り、人材育成・産業競争力の強化という項目です。

資料中段の主な施策の①の教育・研究分野になりますが、専門学校生など、大学を卒業されていない方も多く、大学での教育だけではなく、広くICTリテラシーの向上、デジタル技術を使いこなせるような教育が必要であるというご意見を踏まえまして、一つ目の矢印になりますが、情報活用能力の向上に向けた小・中学校におけるICT機器等の効果的な活用の推進を明記させていただきます。

次に、①の教育・研究分野の主な施策の中で市立大のAITセンターでの取組を具体例として追記してはどうかというご指摘がございましたので、教育・研究分野の矢印が二つあって、その下の二つ目の丸になりますが、郊外住宅地における高齢者の「健康」増進及び社会的つながり創出など、地域課題の解決に資する研究を推進というものを追記させていただきました。

次に、その下の②の経済分野というところの右側に地球の絵が入っております。これは、

もともと、北海道の魅力ある雇用の創出、消費の拡大、従業員・企業の収入増というものが循環しているようなイメージ図で終わっておりましたけれども、世界とのつながりをもっと少しイメージできるほうがいいのではないかということ踏まえ、図を修正しております。

次に、その下になりますが、コンテンツ産業の要素を加えたほうがいいのではというご指摘を踏まえまして、企業・人の創出、獲得という項目の中にクリエイティブ人材という表現を明記させていただいております。

それでは、もう一枚の資料のゼロカーボンに移らせていただきます。

資料の裏面の左側のゼロカーボンの推進ですが、この大きな修正点は一番下になりまして、主な施策の⑤に行動変容という項目を新たに設けました。そして、施策の方向性として、日常生活や事業活動における一つ一つの小さな行動、選択の積み重ねが未来を変えていくことにつながるという意識の醸成やライフスタイル変革などを促進していく必要を記載しております。

それから、資料の右側になります。

ゆきとの暮らし、ゆきの利活用の項目です。

こちらは、言わずもがな、昨冬の大雪を踏まえた新たなライフスタイルの在り方、行政だけに寄り過ぎない持続可能な除排雪の在り方、除排雪作業における効率化、AI、ICTの活用等々のご意見を多々いただいたところです。それを踏まえ、主な施策の①のゆきとの暮らしのところに持続可能な雪対策に向けた検討と大雪時における対応という二つを掲げ、大雪時における対応については、積雪深、気象や除排雪作業の進捗状況に応じた対応を記載させていただきました。

戦略編ではこのような記述になりますが、皆さんも報道等でご覧になられているかと思いますが、フェーズに分けて排雪を前倒しするような計画も別途立て、次の冬に備えてということも並行して議論している最中です。

スマートの説明は以上です。

○平本会長 それでは、ただいまご説明をいただきましたスマートについてご意見等があればご発言をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○山本（強）委員 具体的にまとめていただくといろいろなことが分かってきて、私も言い足りなかったなということが見えてきたので、ここであえて発言させていただきます。

地域社会のデジタル改革とあって、そこでキーワードとしてスマートシティと出てくるわけですが、スマートシティとは何かということをもっと考えなければいけないのです。

私もよく考えるのですが、実際、三つのレイヤーで実現できるのです。一番上にサービスやアプリケーションとあって、多くの方が見えるイメージはこれです。スマホやパソコンでいろいろなサービスが便利に使えますというのがスマートのイメージなのだけれども、その下にサービス基盤があるのです。

それを地域社会のデジタル改革で言うと、一番上のスマートシティ関連の事業の推進の

イメージがサービスのイメージです。2番目がデータ利活用連携の推進とあって、これが中間層なのです。分かりやすく言えば、データサービスの基盤で、データセンターやそういうサービスを実現する会社です。ところが、3層目があって、情報通信インフラなのです。専門家の話を聞くと、そこがぼっと浮いてくるのだけれども、この会議の性格からすると、専門家よりも市民視点で上層が浮いて見えてくるのです。ですから、データ利活用、連携の推進とあるならば、そのセットで札幌の情報インフラの整備が見えるようになっていたほうがいいと思います。

というのは、恐らく、総務省とか国レベルの話のように皆さんは思っているかもしれませんが、地域の競争力を考えたとき、例えば、その地域がどれだけ情報インフラの整備に対して理解を持っているか、そこに対して投資意欲があるかが外から見たときの評価の一つの指標になるので、ぜひそういうことを書き込めたらいいなと思います。私流に言うと、二つある丸にもう一個足していただいて、情報インフラの基盤整備やそれに向けた取組というような文言を入れておけばということです。おまえ、そういうことをちゃんと会議のときに言っておけよなと思って、私が何か言っていないか、自分の発言を見たのだけれども、あまり言っていなかったなという反省を含め、拡大解釈ではあるのですが、そのような発言をさせていただきます。

○平本会長 今のご指摘は専門家のお立場でのご指摘で、三つのレイヤーがあるので、その三つのレイヤーそれぞれにきちんと注力するのだということを知るように書いたほうがより説得力が増すだろうということだと思います。ぜひご検討をいただければと思います。

ほかはいかがでございますか。

○中田委員 ゆきとの暮らし、ゆきの利活用の部分の主な施策の①のゆきとの暮らしの持続可能な雪対策に向けた検討についてです。

除排雪作業の省力化、効率化というところで、表示もありますが、担い手不足が非常に深刻な問題になっております。そのため、除雪作業においても、IT化を駆使した施工、除雪の在り方、あるいは、情報ネットワークを使っただけの除雪の在り方が非常に重要になってくると思います。それは省力化、効率化という言葉でくくられていると思うのですが、もう一步踏み込んでいただいて、IT化を駆使した効率化、省力化という言葉を入れていただくと、より方向性が鮮明になるかと思います。

○平本会長 スマートの項目なので、そういうことを積極的に書いたほうがいいだろうというご指摘です。それもおっしゃるとおりかと思いますので、ご検討ください。

ほかはいかがでございますでしょうか。オンラインの委員の方でご発言はございませんか。

○木村委員 イラストなどが添えられ、話し合ってきた内容が短くまとめられていて、ああ、そうだったなと振り返りが私の中でもできました。ただ、一読み手として端から読んでいくと、全体の粒度がばらばら過ぎて、ちょっと読みにくいというのが正直な感想です。

多分、それぞれのセクションでつくっているからだと思うのですが、全体の構成として、項目で現状、方向性、施策を、そして、その施策の中で大項目、小項目と分けていくのであれば、その一つずつの項目の粒感は統一したほうがいいのではないかと思います。

分科会で入れていただいていたスマートの中の人材育成・産業競争力の強化のところ具体的に言うと、主な施策が教育・研究分野と経済分野に分かれています。教育・研究分野は、旭丘高校でこういうことをやっていると、札幌市としてやってきたことがかなり具体的に書かれていますよね。一方、経済分野はいきなりポンチ絵になっていて、多分、施策と言いながら方針が書かれています。その下の数字のⅠが企業・人の創出、獲得、Ⅱが投資・モノの呼び込みで、やっと多少具体性があるようなことが書いてあるのです。

ですから、ポンチ絵は要らなくて、経済分野は、一つ目は企業と人についてである、ついでにこういう施策をやりますみたいなことが書いて、二つ目は、物と金の呼び込みをやります、ついでにこういうことをやりますとまとめたほうが分かりやすいのではないかと思います。

○平本会長 木村委員のご指摘は私も資料を見たときに気になったことです。メッシュがそろっていないというご指摘ですよね。これもなかなか難しいと思うのですが、重要なお指摘だと思うので、できるだけそろうようにしていただければと思います。先ほどご説明いただいた札幌市立大学や旭丘高校のことなどはかなり具体的に書いてあるのです。これを落とせという趣旨では決してないのですけれども、ほかのところと具体化、抽象化のレベルをそろえてほしいということです。

また、ポンチ絵なども必要だったらつくればよいと思うのですけれども、文章で間に合うのだったら文章でもよいと思いますので、つくり方を検討していただければと思います。

次に、村木委員、お願いいたします。

○村木委員 今の木村委員のお話をお伺いしながら思ったことがあります。

スマートの1枚目の左下にサイロ型であってはいけないということを記載している割には、主体がサイロ型になっている気がします。総合計画は基本的に総花的に市の業務を記載するという役割があると思うのですが、その部門別のところをどうやってつなぐのかが大事であるから、だからこそ、ここでスマートという言葉をあえて記載し、分野横断だというのがあれば、その後ろも分野横断が分かるような記載の仕方にしないと、ただ各部門でやられることを束ねているだけにすぎないのではないかと感じました。

特に、2枚目の一番下の右側ですけれども、突然、雪のところでは雪氷熱、雪冷熱の話とかが出てきますよね。これが分野横断になるのかもしれないのですが、取ってつけたように見えるので、そこを少し考えていただけるといいと思います。

○平本会長 今の村木委員のご指摘も重要でして、絵を並べ、横線を引くとそれで分野横断で相互連携するののかというところではなく、どうやって相互連携させるのか、そこにスマートというデジタル技術だったり情報技術だったりを使うと実現するのが本当は書かれていないと、言っていることとやっていることが違ってしまいませんかということ

だと思えます。

それから、2枚目の右下の取ってつけたように出てくる雪冷熱のところですね。確かに、何でここにこれが突然出てくるのか、と見えなくもないですね。

絵の描き方も含め、難しいとは思いますが。相互連携や相互作用というのは図示するのが難しいですし、言葉で書くと三つの間の相互作用だけでものすごく関係がたくさん出てくるのに、分野も多数あるので、とても難しいのです。ただ、第2次のまちづくり戦略ビジョンで特にこれに取り組むのだという具体的なものがあれば、それにフォーカスして書いていただくと市民の皆様にもイメージが付きやすくなるでしょうし、施策を現実化していく中でも分かりやすいと思えます。これも難題であることは承知しておりますが、ご検討をいただければと思えます。

ほかにいかがでしょうか。

○岡本委員 どこで言ったらいいのかがすごく難しくて、とんちみたいな話でスマートにかけてしまうのですが、今、特にまちなかの中心部に大きな開発がたくさんあって、まちの様子が変わりようとしている中、これから人口が減少していくとなると、これまでのようなお金の回り方を維持できなくなります。あるいは、質が変わって、個人、個人の楽しみでのお金の使い方に変わってくると大きな床は必要なくなってくるようなイメージも持っているのですね。そう考えると、外国からの投資や国内での開発をスマートに利用させてもらわないとまずいと思うのです。

大きい建物が建てられるからどんと建てて、床を売っていなくなります、適度に投資を回収したらもういいですという事業者を入れるのではなく、まちづくりの方向性にきちんと共鳴し、札幌はこういうまちを目指しているからそこに協力したい、そこが魅力だから一緒に開発の一助を担っていきたい、大きいものをつくるのではなく、魅力を向上させる建物なり開発に貢献したいという企業の活躍、あるいは、投資をスマートに活用するという行政の姿勢が必要だろうということです。ですから、ただ投資を呼び込み、それを活用する、開発に使うという切り口で表記されているのであれば、もう少し踏み込んで、丁寧に、慎重に、投資の呼び込み方や札幌だからこそ投資したいのだと思ってもらえる受け止め方ができるような表現が欲しいのですが、どこにと言われたらなかなか難しいです。

○平本会長 今の話はとても上級編なコメントだと思うのです。

1枚目の右下のところに、投資・モノの呼び込みと書いてあって、従来は域際で外貨を稼ぐことが重要だよ、それが北海道あるいは札幌を豊にするために重要だよと言われてきたのだけれども、これからの時代を考えると単に金を持っている人を呼び込んでくるだけでは駄目なのではないでしょうかという2030年度に向けてのとても大事なご指摘かと思うのです。

ただ、それをどこにどう書くのがいいのかですね。札幌のまちづくりの方向性と合致するような投資や物の呼び込みということを言えば、今の岡本委員のご指摘とうまく合うのかもしれないので、長くなるかもしれませんが、文言を検討していただいた上で、

今の岡本委員の趣旨がきちんと分かるようにしていただけるといいと思います。

ほかはいかがでございましょうか。

それでは、佐藤委員、それから、柴田委員の順でお願いいたします。

○佐藤（大）委員 資料を拝見して、僕としては分かりやすかったのですが、このままでもいいと思ったのですが、1点だけ若干気になることがあります。それは、1枚目のスマートシティの推進とか人材育成産・業競争力の強化のところでは、

ここはITやAIやデータに基づく取組というのが中心になっていって、そちらにすごく引っ張られているのだけれども、例えば、人材の最後のほうに出てくるクリエイティブやスタートアップなど、いわゆるデータを使って何かをやるというのは1から2にも3にもというようなクリエイティビティーにはつながるのですが、ゼロから1は生み出さないのですよね。そうすると、経験や実践の中から全く新しいものを生み出すクリエイティビティーこそが今後求められるのだけれども、その取組というのはデジタルだけではないのです。

インフラとしてのデジタルの関係は絶対に大事で、その意味では何の違和感もないのですけれども、それの上で人をどうやってつくっていくかというとき、デジタルに精通した人やそれを使いこなせる人だけではやっぱり足りないということです。

そうすると、量的なデータだけではなく、もちろん質的なデータもそうですが、経験や実践の中で生み出されるようなものですよね。先ほどの言い方だと、ゼロから1を生み出すようなクリエイティブ人材を生み出すというニュアンスがどうしても欲しいなと思っています。

では、どういうやり方があるのかで、そこが難しいなと思って考え込んでいたのですけれども、例えば、今回、人材育成と産業競争が同じカテゴリーの中に入っていて、教育のところはITやAIに内容がかなり寄っていますよね。それは悪いということではなく、大事だなと思いつつも、その教育の中での実践のほか、経済や産業の現場との連携にうまく取り組むことで、その中から社会的課題を見つけさせられるような教育コンテンツをつくっていく、あるいは、その中から新しい協働によるアイデアを生み出していくとかということも可能性としてはありますし、大学ではそういった取組をやることもあるのです。

そこで、経済と教育研究の連携みたいなことで、データだけではなく、人づくりの中でゼロから1系のアイデア創出、または、そういった人材育成に少し触れると深みが出ていいのではないかと思います。

○平本会長 今の話もどちらかというと上級編のご指摘だと思います。

スマートという項目で議論しているので、どうしてもIT、AI、データ、ビッグデータに行くのだけれども、それだけだと実は足りないですよということですよね。

今、スマートだからデジタルのことばかりを思い浮かべるのだけれども、アナログのことも人材育成のところにきちんと入れないと基盤の部分が抜けてしまいますということです。ただ、これも表現が難しいのですよね。どこに入れるのがいいのかは分からないのです。

が、今のゼロから1を生み出すような人材育成があつて、そこにスマートな様々な技術が入って1が10になっていくというようなイメージをしなければいけませんというご指摘だと思うので、そういうようなことが分かるようにご検討をいただければと思います。

では、柴田委員、お願いいたします。

○柴田委員 右下の主な施策のゆきの利活用のところに②-1と②-2があつて、②-2にウインタースポーツの振興とありますが、これはアートでも同じようなことが言えると思うのです。

来年冬の札幌国際芸術祭を札幌市が企画していますが、前回、2020年のときはコロナで中止にしたので、初めて冬にやることになります。これはアートディレクターもオーストリアのメディアアーツセンターの方がやるので、メディアアートと雪、冬ということで、冬の文化芸術の振興というか、ウインタースポーツと同じようにウインターツを楽しめる機会、環境づくりと入れていただいてもいいですし、一緒にして、ウインタースポーツ・アンド・アートでも文化芸術でも何でもいいのですけれども、入れていただけると面白いと思います。

もちろん、ウインタースポーツのように、オリンピックができるほど広まっているわけではありません。ただし、世界に100以上の国際芸術祭があると思うのですけれども、冬の芸術祭を冬の国際芸術祭を継続的にやっているまちはどこにもないのです。ですから、唯一にすることができまして、雪まつりを持っている札幌市としては発信していくものなのではないかと思ひます。

○平本会長 冬の国際芸術祭をやっている都市がどこにもないのですね。ご指摘されてみて、なるほど、そうかもしれないなと思ひましたし、それができる都市は限られているということを見ると、ある種、札幌市の強みにもつながるのではないかと思ひます。ですから、ここはスポーツだけに限定せず、文化芸術というキーワードも入れることについてご検討をいただければと思ひます。

ほかにはいかがでしょうか。

○定池委員 幾つかあるのですが、まず、資料3-1の施策の方向性についてです。資料3-2でも一番上に私の前回の意見を書きいただいているのですが、施策の方向性の2番目に「ICT活用により生まれる「データ」を利用できるように安全な形で」という文言を入れていただいたということで、意見を反映していただいているのですが、このニュアンスだとセキュリティーのことが強調されて読めるのではないかという心配があります。前回は、電源やバックアップのこともあつて、サイバーセキュリティーのことといひますか、攻撃されないだけではないということで、対案が見つからないのですが、ニュアンスが偏つて伝わらないということです。

次に、資料3-2で雪の話をとくさん書きいただひており、右側にとくさんあるのですが、特に札幌にお住まいの委員の皆様は、やはり、この前の大雪の印象がとく強く、除排雪などに関する意見が昨年度にもとくさん出されていたと思ひますね。暮らしに関

し、除排雪をきちんとすることで生活の支障を少なくすることは大切だと思います。ただ、それに加えて、私は国の委員会の委員をさせていただいている関係でお話するのですが、雪の事故防止という観点です。ほかのところでも言わせていただいたのですが、例えば、家庭で除雪をしているときに屋根から転落するということがあって、ワンシーズンを積み重ねるとかなりの死傷者が出ているのです。これは札幌市も同じような傾向がありますので、ゆきとの暮らしのところでは、雪の事故防止に関する普及啓発をしていただければと思います。

また、この前の国の豪雪地帯対策基本法の中では、屋根にアンカーをつけることを努力義務化したといったことがあります。このように、事故を起こしにくいための、例えば、今は安全なはしごも出ていますが、具体的な施策になると、そういったものに補助金を出すというようなことも入れていただくと、雪との暮らしについて、行政がする施策の部分と住民の方々が自ら守る安心の部分の両面が併記できていいのではないかと考えました。

○平本会長 2点でして、まず、安全という言葉がもしかするとセキュリティーの面に偏り過ぎる嫌いはないかというご指摘ですね。私も今考えていたのですが、対案は思い浮かびませんでした。難題ばかりで申し訳ありませんが、これについてもご検討ください。

そして、雪の事故防止の観点も入れて、行政がやることと市民が心がけることをうまく書くことで膨らみが出るといいますか、より有効な指摘になるということでしたので、これについてもご検討ください。

ほかにいかがでしょうか。

○原田委員 先ほどの柴田委員のご意見と似ているのですけれども、2枚目のゆきの利活用の2番目のウインタースポーツの振興についてです。

今、世界の観光産業の潮流というのは、文化と芸術をどう組み合わせるハイブリッドな観光商品をどうつくるかとなっております。

これをここで言うのはどうかと思うのですが、仮に、2030年のオリンピックが決まれば、7年間のマーケティングの機会ができます。これは世界の注目を浴びることです。また、冬のオリンピックの期間はさっぽろ雪まつりと同じ時期なので、最高のシティプロモーションのチャンスであるし、同時に、スポーツ・アンド・アートの振興で、より広い市民のサポートを得られるのではないかと考えた次第でして、ウインタースポーツだけでなく、文化技術を付加していただければいいと思います。

○平本会長 文化芸術とスポーツのハイブリッドというのは、なるほど、そういう概念なのだと思いました。

もう一つ、2030年の札幌オリンピックの招致が決まれば、7年間のマーケティングの時間があるので、札幌市としてはそれを有効に使わないと駄目だよということですね。原田委員はそうはおっしゃいませんでしたけれども、私はそういうことだと理解しました。ここでもたもたしてはいけないというのでしょうか、シティプロモーションをきちっとやってくださいということで、それは私からお願いしたいと思います。

ほかにかがででしょうか。

○佐藤（理）委員 上級編のご質問やご意見が多い中、大変恐縮ですけれども、資料1から資料3を通してのことです。このビジョンは三つのテーマでつくられているのですが、資料の一番上の記載の仕方がその三つのテーマに一貫性がなく、1番はウェルネスと最初に出ていますが、2番と3番は括弧書きで後ろについています。これでは三つのテーマが同じラインにあるものだということが薄れてしまうと思います。

この資料がこの会だけのものであれば、私たちはみんな分かっているのに、気にすることはないと思いますが、別のところに出るのであれば統一しておいたほうがいいですし、見る人にもこの三つが同じレベルのものだという理解をしていただけたらと思います。

○平本会長 私も佐藤委員からご指摘を受けるまで気がつかなかったのですが、おっしゃるとおりですね。こういうところはきちっとそろえていただく必要があると思います。これはできることだと思いますので、お願いいたします。

ほかにかがででしょうか。

（「なし」と発言する者あり）

○平本会長 それでは、スマートについてはここで議論を終えさせていただきます。

続きまして、資料4に基づき、人口減少緩和策についてご説明をいただき、その後にご議論をいただきたいと思います。

それでは、事務局よりご説明をお願いいたします。

○事務局（中本企画課長） 資料4-1をご覧ください。

分野横断的に取り組む施策の方向性と主な施策（人口減少緩和策）についてまとめた資料となります。

まず、前回からの変更点として、タイトルを変更しております。前回の資料では人口減少対策という表現を使っておりましたが、今回は人口減少緩和策と言い換えさせていただきました。

その理由は、資料の左下の図表にも掲載してございますけれども、人口減少対策という幅広い概念のうち、合計特殊出生率の上昇、道外転出超過の解消の二つに特に着目した取組を整理した資料だということが分かるようにするためです。

なお、それら以外の生産年齢人口の減少による影響をどう減らしていくかといった観点や経済的な観点等は、別の横断的施策や分野別の施策に反映をしていくという考え方です。

それから、前回のご議論の中で札幌の魅力を高めていくという視点を掲載してはどうかというご指摘をいただいておりますが、資料の左下に既に策定しております未来創生プランの基本目標を改めて掲示させていただきました。

左下の基本目標の1として、質の高い雇用創出と魅力的な都市づくりに係る考え方、また、その右側に結婚・出産・子育てを支える環境づくりという基本目標2も掲載させていただきます。子育てをしやすいまちだということをアピールしていくべきだという

ご意見もございましたので、既に進行中の取組ですが、資料上でも分かるように改めて掲載をさせていただいたということです。

ほかの変更点としては、資料の右側の中段から下に若い世代に向けたアプローチの強化ということをもとめておりましたが、主に、大学との連携、大学生との交流について書いておりました。しかし、より若い世代との交流、話合いなど、アプローチが必要だというご意見をいただいておりますので、二つ目の丸になりますが、若い世代を対象としたまちづくりやライフデザインに関する意識向上の取組ということで、大学生よりも若い世代に対しての地元の魅力、特色を学ぶ機会を充実させるなどの記述を追記しました。

変更点は以上ですが、いただいたご意見の対応表は資料4-2としてご用意しておりますので、併せてご覧いただければと思います。

人口減少緩和策については以上です。

○平本会長 それでは、資料4に関わり、ご意見等があればご発言をいただきたいと思っております。

○山中委員 私の意見を取り入れてくださり、ありがとうございます。

やはり、若い世代だけにアプローチすれば人口が増えるのかということではないと思います。道外転出過剰やその解消を考えれば（若い世代だけでなく）子育て世代も入るだろうと思いますので、そういう意味では、若い世代を含めた多世代に向けたアプローチというような表現がいいのではないかと思います。それに、若者世代から外れたら関係ないのかと思われても良くないので、やはり、多世代にする必要があるのではないかと思います。

また、まちづくりの意識の向上の取組ではなく、本当にまちづくりに参画できることが住むところの魅力なのだということです。ここでは、意識向上などは、ごまかしがちな表現のように感じていましたが、住民参加型のまちづくりを進めることが世界に魅力を発信することになるので、住民参加型のまちづくりが人口減少緩和策につながるということを読み取れるようにしていただければいいと思います。

もう一つは、右下の北海道大学のCOI-NEXTを実施中というところですが、事業期間が10年で、「札幌市も参加して」とありますが、あまりにも主体性がないように読めますし、こういう表現はどうかと思われれます。いま、皆さんから笑いが出ましたが、これは不思議な記述だと思います。

強いて言うと、こういう幅広い世代の視点はとても重要で、若い世代というより、まさに子育て世代に入るとき、20代後半から30代に入るときにこういう問題に直面するということですね。北海道大学が幅広い世代の男女に向けたと書いたところがいいところですがけれども、下の話は女性だけに限ったように思われるので、男女共同参画というイメージを打ち出し、男性も子育てに参画できるまちがふさわしいと分かるようにしていただければと思います。つまり、女性は、札幌市に住むと男性と一緒に子育てができるのだ、そういう環境が整っているのだ、だから住みたいとなるはずなので、男女共同でということはかなり強く言っていただければいいと思います。

頭が固い男性は、これは女性の話ねと思って読まない可能性もあるので、そこには気をつけていただければと思います。

○平本会長 若い世代だけではなく、若い世代を中心とした多世代、それから、住民参加型だということをもっと明示的に打ち出してほしいということですね。また、読みようによっては女性だけのことを言っているように読めてしまうようなところを直してほしいということ、そして、「札幌市も」ではなく、もうちょっと主体的にというご指摘でした。それぞれごもっともだと思いますので、文言の修正をご検討ください。

ほかにいかがでございましょうか。

では、定池委員、高橋委員の順番でお願いします。

○定池委員 別なところで申し上げたことで、先ほどのところで反映してもらっているのですが、転出抑制のニュアンスがどうしても強く感じます。呼び込むというところを見ると、魅力を高めて呼び込みたいという意図は透けて見えるのですが、呼び込むというような文言としてはあまり出てきていないような気がします。これはうがった見方かもしれないのですが、札幌は今まで勝ち組で、黙っていても人が来てくれていたから、出ていってしまう人を防ぐという観点しかないのかもしれないのですが、人口減少に悩んでいるほかの自治体は移住促進の取組をしており、移住促進や、移住、定住など、もっと違う言葉を使っているのです。

札幌市としてはもしかしたらプライドが許さないのかもしれないのですが、私がこれを見たときにショックでした。札幌が好きですし、元市民でもあります。人口が減少に転じたということのショックに向き合うといいますか、札幌市であっても攻めるのだ、移住、定住を求めていくみたいなハングリーさを示すと、もともとポテンシャルのある札幌市でさらにこういう施策を打って出るのだったらますます札幌に来たいなという人を呼び込めるような、そういうポジティブな展開にすることもできるのではないかと思います。

○平本会長 今の積極的に人を呼び込むというような観点があってもいいというご指摘はそのとおりかと思います。一方で、冒頭に中本課長からご説明をいただいたように、道外転出超過と合計特殊出生率だけにフォーカスすると合わなくなってしまうかもしれませんね。でも、そうではなく、今の定池委員のご指摘のような視点というのも必要だと思います。ですから、資料の平仄が合うような範囲でそういう積極的な対策についても盛り込めるようにご検討をいただければと思います。

では、高橋委員、お願いいたします。

○高橋委員 若い世代へ向けたアプローチの強化のところですが、札幌圏の大学だけでなく、道外の大学も入れてもいいのではと思いました。

大学進学に際し、道外に学びに出ていったとしても、帰ってきたいという学生がいっぱいいるわけで、そういった方々に戻ってきてもらって、ここを盛り上げてもらうということを考えますと、北海道大学と札幌圏の大学とありますけれども、道外の大学といいますか、札幌圏外の大学のこともどこかに入れてもいいのではと思いました。

○平本会長 今の高橋委員のご指摘もそのとおりだなと思いますので、資料の平仄が合わなくなるよう、うまく反映していただければと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

○梶井副会長 先ほどの定池委員の意見とかぶるのですけれども、今、札幌市の男女共同参画審議会でも第5次男女共同参画プランを策定しておりまして、それは2023年から2029年の計画期間です。その議論の中で20代の女性の転出が多くなっているという傾向が指摘されました。平均初婚年齢より若い20代前半の女性が転出していますので、就業のための転出なのだろうと予測されます。

これまでは、札幌市以外の道内の女性が地方では就職先がないから札幌に集まってきていましたが、今は20代前半の女性が札幌から道外の就業先に転出しているという構図もあるようです。このことについては、内実を検討する必要があります。

もう一つ男女共同参画審議会に出てきたのは、職場で男女平等だと思うかという問いに、イエスという回答が19.7%、その前の調査でも17.5%で、5年たってもわずかしか改善されていないということです。要するに、職場は依然として男女不平等らしいということです。

設問のしかたとか、職種や業界の違いはどうなのかなど、いろいろと事情を検証する必要がありますけれども、少なくとも職場での男女平等はお寒い状態だということです。そして、20代の女性の道外転出傾向が高まっているということも合わせて考えれば、人口減少緩和策として一番重要なのはジェンダー平等だろうと思います。「ジェンダー平等が息づく」まちづくりをうたっているわけですからこの人口減少緩和策にはその視点を加える必要があると思います。

子育て支援も随分やってきたのです。でも、市民調査で子育てがしやすいまちだと思うかと聞きますと、そのパーセンテージも上下するだけで、上がってきていないのです。この根っこには、家庭でも職場でも、ジェンダー平等ができていないよねということがあるのではないのでしょうか。私は、ここが人口減少緩和の一番の肝だと思っております。

○平本会長 今の話はご専門の立場からのとても重要なお指摘ですね。

表面的に見える話ではなく、もっと根幹のところできっかりと対策しないと人口流出は止められないのですよということですね。どこに入れるのか、私にもわかに分からないのですけれども、ぜひ反映していただければと思います。

ほかにはいかがでございましょうか。

では、柴田委員、中田委員の順でお願いいたします。

○柴田委員 僕は芸術文化のジャンルの者ですが、一番呼ばれることが多いのは廃校の活用の調査のレクチャーで、ずっと芸術文化の廃校活用の全国調査をやってきたのですが、それを見て、今、この時代だから子どもが少なくてしょうがないよね、とかいうことを皆さんは漠然と思っていると思うのですけれども、廃校数は圧倒的に北海道が1位なのです。他の追随を許さないというぐらいです。

例えば、平成14年から令和2年までの18年間で8,580校の小・中学校が廃校になっているのですが、そのうちの1割が北海道で、2位の東京の2.7倍ぐらいです。でも、経済や観光のことでよく比較される沖縄は、7校ぐらいで、ほとんど廃校がないのです。これは経済だけの問題ではないなという気がしているのです。

ジェンダーの問題もありますけれども、そういうことを含め、文化の考え方もあると思います。もちろん、土地の広さもありますよ。多分、土地が広いと統廃合が起こりやすいということもあると思います。でも、あっさりとなくしてしまう、あっさりと流れに乗ってしまう淡白な気質みたいなものもあると思っています。

四国では、廃校は認めず、休校という状態で粘って、何十年かたって再開したという学校もあるのですけれども、北海道では考えられないですね。そういうこだわりのなさがあるのかもしれませんが。

ここでは子どもの出生に対して切れ目のない支援という見出しで書いていますが、他の都市にはない特別な支援という特徴を出すところまで行ってほしいです。札幌オリジナルの子育て支援みたいなことをぜひやってほしいなと思います。

○平本会長 吉岡委員、今のことに関連したご発言ということで、どうぞお願いいたします。

○吉岡委員 今のご発言を受けて発言させていただきます。

今の発言内容と関連するのですが、札幌だけに限らず、北海道全体がそうなのかもしれないのですが、札幌は住民が集まって話し合っただけで自分たちのことを決めていくのが弱い地域だと思うのです。その整備が足りないので、まちをつくっていくとか、それこそ、子どものことにしても、子育て支援にしても、自分たちからこう変えてほしいと声を上げていくということが少ないのだと思います。

これには歴史的な経過がありますよね。北海道は官が主導でいろいろと整備してきたということで、それを受け入れていくというある種の体質みたいなものが延々と続いてきているのです。でも、そこにメスを入れていかないと、人口のことに関しても、男女平等のことに関しても、自分たちで意識して変えていくことができるのだという思いというか、理解が進んでいかないとしますし、まちをつくっていくというときには、市民としてそうした力をつけていくという視点も非常に大事なと皆さんの意見を聞きながら改めて思ったところです。

○平本会長 柴田委員からは、廃校に関わるデータから北海道の弱みのようなものが見えるのではないかとということがありました。それから、人口減少緩和策としては、札幌ならではのオリジナリティーのある子育て支援策を打ち出すべきではないかという指摘でした。

戦略編のこの箇所に書くかどうかは別ですが、そういうご意見がこの審議会であったということはきちんと議事録に残し、施策レベルで反映させていただくことになるかと思っています。

それに関連して、吉岡委員からは、市民の力というのでしょうか、自分たちが自分たちで集まって、自分事として自分たちのことを決めるというスタンスが少し欠けているというお話がありました。これは先ほどの梶井副会長のご発言とも近いのですけれども、表面的に見えている人口減少という現象の背後にある様々な理由をきちんと分析し、潰していかないと本質的な解決にはならないのだというご指摘だと思いますが、こういう視点は重要ですよ。

それぞれ専門のお立場からそういうご指摘が出るということはとても重要だと思いますし、こういう趣旨をきちんと戦略編の中に反映したいと思いますので、事務局でご検討をお願いいたします。

では、中田委員、お願いいたします。

○中田委員 右上の基本目標2（結婚・出産・子育てを支える環境づくり）関係に関連することです。

子どもを生み育てたい方々の希望がかなえられ、安心して子どもを生み育てられる環境の整備を図るということで、恐らく、女性の立場に立った、女性のための整備事業というか、そういった側面が強いのと思うのですけれども、それを支え、抱える企業のことも少し入れていただくことを検討していただきたいと思います。

結婚されても、そのまま仕事を続けられる女性社員の方も増えてきておりますし、その中で出産し、子育てに入る社員の方もいるのですけれども、実際は産休に対する支援が非常に厳しく、辞めてしまうケースもあります。ですから、企業の環境整備といいますか、支援みたいな文言を検討していただければと思います。

○平本会長 これも大事な視点ですね。現実を考えると、企業が産休や育休をきちんと与えていかないと、子どもを生める状況にはなかなかありません。そういった環境整備、あるいは、各種の支援がないと絵に描いた餅に終わってしまいますよということだと思います。

それをどこに入れるのがいいのかは分からないのですが、今の中田委員のご指摘が反映されるような修正を検討していただければと思います。

それでは、山中委員、お願いいたします。

○山中委員 繰り返しになるのですが、子育て支援イコール人口緩和策ではなく、先ほど梶井副会長からあったように、ジェンダーバランスの問題が札幌市にもものすごくあります。

少なくとも私が北海道の高校生に行ったアンケートでは、今話したいことの第1位が、ジェンダーバランスになったのです。7月に高校生の本音を語るということで、北大で高校生の発表会をさせましたけれども、生理の授業をやってくださいということがありました。月経の話ですけれども、これは女性も知ってほしいけれども、男性も知ってほしいことでした。こういう話をしないとジェンダー平等の議論は始まらないのだということなのです。単なる子育てという問題ではなく、男性も同じように企業の中で理解し、話

すことで、例えば、生理にかかる費用や低用量ピルなどの支援を企業がやり、そういう支援をやる企業こそがこれからの社会に選ばれる企業なのだ。単なる子育てではなく、女性のそういう問題をちゃんと理解する企業が求められていると思います。

札幌市は、高校や大学だけではなく、企業や地域の活動をやっています。そういう中で男女共同参画のことをちゃんと理解してもらおうということですね。それから、企業に対してもそういう支援をとということです。男女共同参画、ジェンダーバランスの問題で、その中に子育て支援があればよくて、「少子化対策＝子育て支援」だけというわけにはいかないというのが今のZ世代の思っていることです。よろしくお願いします。

○平本会長 今の話は本質的なところで重要なご指摘だと思います。

結局、先ほど来の繰り返しになりますが、表面的な子育て支援や人口流出対策ではなく、もっと根本的なことをきちんとやってかないと駄目ですということで、梶井副会長のご指摘とも方向性は同じですね。これもどこに入れるのがいいのかは分かりませんし、資料4-1の中にジェンダーという言葉はどこかに入れるとうまく落ち着くのかどうかもすぐには分からないのですが、ご検討をいただいて、できるだけ今のご発言の趣旨が反映されるようにしていただければと思います。

ほかにいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○平本会長 時間が押しておりますので、人口減少緩和策についてはここで議論を終えさせていただきます。後半の話であります財政と行政運営についてのご説明をいただき、それに関するご議論をいただきたいと思います。

それでは、ご説明をお願いいたします。

○事務局(中本企画課長) それでは、青色の帯のA3判横の資料5-1をご覧ください。

戦略の展開に当たって踏まえるべき行財政運営の方向性です。

この資料は、今回初めて提出をさせていただくものになります。

これまでご審議いただいてきたユニバーサル、ウェルネス、スマート、あるいは、人口減少緩和という分野横断的な施策と前回の専門部会でご議論をいただいた20のまちづくりの基本目標ごとに取り組む施策を着実に推進していくためには、行政として戦略の展開に当たって踏まえるべき、自分たちの運営をどうするかをこの場で併せて宣言させていただくものです。

大きく三つに分けており、市役所の組織や職員など人に関わる行政運営、予算や資産活用に関わる財政運営、そして、ほかの自治体との連携を中心とした北海道の中の札幌市としております。

まず、左側は現状の分析です。前段の三つは省略させていただいて、左下の限られた経営資源のところをご覧ください。

札幌市では、財政面において、歳入に占める税収の割合が低く、社会保障費の増加や施

設の老朽化などの財政構造の硬直化が見込まれております。また、行政面では、人口減少、労働者人口の減少の中において複合的な課題へ対応できるよう、職員力を向上させ、職員の質を確保していくことが不可欠であると考えております。さらに、今後の行財政運営では、行政需要に対し、人員や予算など、経営資源が不足していくことが想定されますので、予定されている大型事業の取捨選択のほか、既存事業、施設、サービスの見直しなど、選択と集中がますます重要となるということを改めて掲載しております。

右側の行政運営の方向性になります。

行政運営の課題として、質の高い行政サービスを持続的に提供するためには最小限のコストで効果を最大化していくという必要があること、それから、行政と市民との信頼関係が必要です。そのため、市民のために協働し、挑戦する市役所を視点として掲げさせていただいて、取組方針としてアからエの4項目を掲げました。

アは、市民サービスの高度化ということで、行政手続のオンライン化、区役所改革など、市民サービスの高度化、市民感覚を踏まえた戦略的広報を掲げております。

イの根拠のある行革の推進では、行政のデジタルトランスフォーメーションの推進、業務プロセスの最適化など、事業効果の最大化を図っていききたいということを掲載しております。

ウの職員力の向上では、多様な課題を解決できるよう、職員の意識改革や外部人材の登用、働き方改革に取り組んでいくことを掲げているほか、エの組織マネジメント力の向上では、組織や仕事に対しての主体的、自発的な貢献意欲を持って取り組む職員のエンゲージメントの向上、民間の資金やノウハウを積極的に活用していくことなどを掲げております。

2ページをご覧ください。

左側の財政運営の方向性です。

社会保障費の増や公共施設の老朽化などの従来からの課題に加え、感染症対策など、財政運営の見直しには不透明さが増している状況です。そのため、今後の財政運営を行っていく上では、メリハリの効いた財政運営、持続可能な財政構造に向けた不断の見直し、将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営の三つの視点が必要だと掲げております。

下段の取組方針ですが、中長期の見通しを踏まえた予算編成や公共施設マネジメントの推進など、計画的な財政運営、先ほどの行政運営の根拠のある行革の推進にも通じるものとして歳入歳出の改革、そして、税源涵養の推進など、財政基盤の強化、市債の適切な管理や基金の戦略的活用など、財政規律の堅持に引き続き取り組んでいくことを掲げてございます。

最後に、資料の右側になります北海道と共に発展する札幌市の方向性です。

これまでのビジョン編のご審議等においても議論がございましたけれども、札幌市が多くの人を抱える大消費地であること、社会経済活動が道内各地域の生産者や自然、資源、エネルギーに支えられているという強みと弱みがあるということ、また、大都市として経

済の牽引役であることを意識するということを改めて掲載しております。

二つ目の囲みの北海道と共に発展する札幌市の視点ですが、地方公共団体がそれぞれの強みを生かし、役割分担を柔軟に見直しすること、他の地方公共団体と連携し、まちづくりに広域的に取り組んでいくことの必要性を改めて掲載しました。

下段の取組方針では、大別して、北海道と道内市町村との連携、さっぽろ連携中枢都市圏における連携の深化の二つを掲げております。

上段では、ふるさと応援隊やパートナーシップ宣誓制度の都市間連携などの推進、札幌市のツールを活用した道内各地の魅力発信、また、脱炭素社会の実現について連携して取り組んでいくということを掲げております。

下段では、近隣11市町村と形成するさっぽろ連携中枢都市圏において、圏域内の活力を維持し、魅力あるまちづくりを進めるための経済成長の牽引、都市機能の集積強化、そして、救急医療や地域公共交通など、生活関連機能サービスの向上と圏域内の連携の深化を図っていくということを掲げました。

本テーマは今回初めてご議論いただくものですが、関連するご意見をこれまでにいただいており、資料5-2にまとめさせていただいておりますので、併せてご覧いただければと思います。

説明は以上です。

○平本会長 ただいまご説明の行財政運営についてご審議いただきたいと思います。ご意見等があればご発言をいただきたいと思います。

○福士委員 財政問題に関し、資料5-1の右側の行政運営の視点に、市民のために、協働し、挑戦する市役所云々とあるところについてです。

私どもは、長い間、地域活動をしておりますが、かゆいところに手が届くほど、あまりにも行政サービス過剰なのです。しかし、財政というバランスを考えたとき、市民もそれなりのリスクを背負う意識を積み重ねていかないと市の運営は難しいと思います。

10年近く前の会議において、毎年、雪が降るわけで、雪の問題はその頃から問題としてありましたが、これを解決する、財政等を踏まえた検討を行う会議では、例えば、仮称ですけれども、雪目的税なるものをつくってはどうかという話がありましたが、結局、なかなか結論を出さず、今日に至っており、毎年、大変な除雪費となっています。しかし、いつまでも大きな金をかけていいということではないわけで、市民もそれなりのリスクを考えられるようなことをどこかで記載することを考えたほうがよろしいと思います。

○平本会長 今のご発言をここにそのまま書くと市民の皆さんの反感を買いそうですね。でも、それは別として、財源に限りがある中、何でもかんでも行政サービスで提供をしてはいけないし、相応の負担をしていくということですよ。今、雪目的税というご発言もございましたけれども、負担をしていくという視点を市民が備えなくてはならないのだということは本質的におっしゃるとおりだと思います。

どこに書けばいいのかが分からないので、申し訳ないのですけれども、また、今日は難

題ばかりで恐縮ですが、今のご趣旨がうまく反映されるような文言をお考えいただければと思います。

梶井副会長、お願いいたします。

○梶井副会長 今の話に関連したことです。

市民サービスの高度化とありますが、どこをどれだけ高度化するのだということはありませんよね。今、福士委員がおっしゃったように、高度化によって何を指すのかをはっきりさせる必要もあります。

また、その前のところでは、「部署間の縦割りを打破し、協働の文化を持つ組織を目指す」とありますが、これは、当然克服されているはずのことです。

ここで協働を言うのであれば、やはり、市民との協働だろうと思います。

それから、札幌市では、中間支援団体といいますか、NPOなどがかなり頑張っていますので、そういう市民団体との協働、中間集団への支援のことを入れてもいいのではと思いました。

○平本会長 実は、事前説明を伺ったとき、この協働というのは部署間の協働ですかと私もお尋ねして、そうですと言われたのですね。私も言いたいことはあったのですが、ぐっとこらえたのです。でも、梶井副会長のおっしゃるとおりなのです。

普通、協働という字を書くとき、他セクターとの協働のことを言うのです。宣伝になってしまいますけれども、私は2011年に「戦略的協働の本質」という本を共著で出版しました。まさにマルチセクターコラボレーションがこれからの時代の大事なキーワードなのです。

今のご指摘は行政運営という点でとても重要なご指摘です。

行政で全て担えないからこそ、NPOをはじめとする中間組織、中間団体があって、その人たちとの協働をうまくやらなければならないのです。また、行政というのはNPOに行政のサービスを下請けさせているのだという意識を持っているという指摘をする方もいます。札幌市がそうだと言うつもりは全然ないのですけれども、やはり、コラボレーションしなければいけないということです。

私がぐっとのみ込んだところを言っていただき、胸がすっきりしました。ありがとうございます。

吉岡委員、お願いいたします。

○吉岡委員 まず、行財政運営における方向性を読んだのですが、NPOなどとの協働はもちろん進めていくことが必要だと思います。ただ、例えば、ホームレスの人など、本当に救わなければならないという人に差し伸べる手はやはり行政になるというのは間違いないでしょうか。私はそういうふうに思っているのです。

そういう視点で考えるならば、ここに様々な市民のニーズの多様化、複雑化という言葉がすごくたくさん出ていて、実際に複雑化、多様化しているとは思いますが、そこは大きな問題ではないのではないかと考えております。そういう複雑化、多様化してい

る社会で困っている市民がいて、一人も取り残さず、本当に困っている人に手を差し伸べるのが行政の仕事であるのに、自分たちの仕事は最後のとりでなのだという意識と覚悟が足りないのが問題なのではないでしょうか。しかし、それがここからは読み取れないので、それがにじみ出てくるような書き方にするといいと思います。

資料5-2には私の発言も載せていただいておりますけれども、まさにこのとおりで、市民は行政の職員の方たちのことを頼りにしていますし、それこそ、協働していけたらという思いをお持ちの方もたくさんいらっしゃいますので、それも踏まえ、自分たちがやるべきこと、自分たちが最後のとりでなのだという意識を持ってもらいたいと思います。

先日、北九州にホームレス支援のNPOの視察に行ってきました。そこでは、家族丸ごと支援といって、知的障がいや発達障がいのあるお母さんの子育てに長い期間寄り添って、ご飯のつくり方や予防接種をどうやって打つかということの支援をNPOの方がしていました。しかし、少ない人数のスタッフでは限界があって、数名しか支援できないのです。

○平本会長 補助金が切れてしまうということですか。

○吉岡委員 というより、こうした伴走型の支援に位置づくような明確な補助金が無いのです。どこからもお金が出ないようなのです。ですから、NPO自身でお金も何とか工面しているのですが、そこは行政の仕事だろうなと思ったのです。

札幌市として様々な方面でお金がかかることは理解していますが、やるべきところは、市民のためにそこだけはこの意識が出てきたらいいなと思っております。

○平本会長 梶井副会長のご発言は、サービスの高度化をどこまでやるのだということこそそろそろ考えなければいけない、つまり、今さら高度化ではないだろうということでした。一方で、吉岡委員のご発言は、とはいっても、最後の一人を救うのは行政の仕事だから、そういう覚悟が必要だということでした。これは、一見、ベクトルが異なっているように見えるのですけれども、そうではなくて、NPO等とコラボレーションしながらやっているとところは上手にコラボレーションし、そういう仕組みをつくって回していけばいいし、どうしてもそういう支援の網の目から漏れてしまうようなものは、まさに最後のとりでとして行政がきちっと手を差し伸べるとのことだと思えます。これを行政運営の中できちっとやっていただきたいということで、ぜひともお願いします。

ほかにいかがでしょうか。

○高橋委員 私は、職員力の向上と組織マネジメント力の向上に関して意見を述べさせていただきます。

ここで、職員力向上研修や職員エンゲージメント向上施策などという言葉が出ておりますが、こういうことは非常に重要だと私は思っております。市役所の皆様が、特に若い方々が夢を膨らませて働ける、仕事を通して自己実現をしていくというようなことができる最もよいのではないかと思います。そこで、研修から一歩踏み込んで、大学や大学院などでじっくり学ぶという時間を持ってもらうのはどうかと思っています。

目の前の仕事から少し離れたところで社会や世界を考える時間を持つといいですか、少

しまとまった時間を持つことができればということです。皆様はお忙しく、大変だとは思いますが、そういう枠組みがあるといいのではないかと思います。

○平本会長 リカレント教育という言葉はよく使われるのですが、リカレントやキャッチアップということではなく、仕事から離れ、時間をかけてじっくり学ぶことが本質的な意味での職員力の向上につながるのではないかとご指摘でした。北海道大学も社会人大学院生の方をたくさん受け入れているので、ぜひどうぞと思います。

もちろん、日々の仕事の中でそういうことが難しいことは分かるのですが、OFF-JT的なものというのも重要で、そのためにいろいろな教育機関等を使うことも重要ですということで、そういうことも視野に入れていただきたいということだと思います。

山中委員、お願いいたします。

○山中委員 先ほどの意見にも近いのですが、「市民サービスの高度化」というところは私もてっきり市民との協働だと読んでしまいました。

そこもそうですが、「行政運営への市民の参加の促進」というところが「いかにも行政が行うことに市民の意見を聞きたい」と読めます。本来は、市民が行政などと話し合いながら、市民が地域課題を考えることに支援をしてもらうというほうがよいのです。先ほど吉岡委員からもありましたように、札幌市がいいまちになるためには住民が協働し、話し合って決めることが大事です。そして、話し合いで決めたことが行政運営に反映されるということであれば、行政運営の一部は市民で担う、NPOで担うというような書き方もあり得るかと思います。それは、アの市民サービスの高度化の中に入れず、オとして新たな項目をつくるぐらいしたほうがよいように思います。

もう一つ、おかげさまで私もずっと北海道とともにある札幌の話を随分させていただいたのですが、取組方針の中の連携についてです。これは行政と行政の連携ということでしたが、行政と行政をつなぐような市民を支援するみたいなことがやはり必要だと思います。これは前のところに入るのかもしれませんが、ここにも入れておかないといけない気がします。

脱炭素化のとき、道産木材の利用促進を、実際、今やっています。そういうことがここにも書かれていますが、市民が道産品を買ったり、ほかの市町村が困ったりしたときに札幌市が手を差し伸べ、共にやるという意味のことが書いていないのです。

一番上の現状と課題では札幌市だけでは解決しない様々な問題をやるためということが課題として挙がっていますが、逆に、北海道の市町村が解決できない様々な解決に対応した札幌みたいな双方向の視点が入るといいのですが、まだ双方向には見えないということです。

○平本会長 前半は、市民が行政運営に関わると言うところとちょっと違うのかもしれませんが、そういう視点を項目として立ててはどうかというご指摘でした。それから、2点目も重要なご指摘だと思いますが、双方向で札幌市とそれ以外の関係性をきちんと明記するべきではないかということでした。両方ともご検討をいただきたいと思います。

ほかにかがででしょうか。

お三方から手が挙がったので、岡本委員、定池委員、中田委員の順番にお願いいたします。

○岡本委員

行政で働くことを選択する人は、このまちを自分としてはこうするのだという熱い思いを持って働き始めているものだと思います。難しい試験を通り、面接をしてということや、これまで歩まれてきた道のりの中でうまく表現することにもたけてこられたのでしょうか、実は結構ドライにやっていて、熱い思いなんかないのかもしれないと思う瞬間もあるのです。

この会議もそうですけれども、どこかに書いていますかという話が必ずあって、私はこういうまちにしたい、ここをこういうふうに進めたいという方向性でいけると思いますという発言を僕は聞いたことがなく、それは書いていないのですよねということばかりだと、結局、実現しようとか、暮らしよい札幌にしようとかいうのは処理する仕事にしかないと思います。もっと言えば、パズルや謎解きをするような感じで仕事をされているのではないかと思うときもあるのですが、それが残念なのです。

職員力や根拠のある行革と書いていて、こう書くのはいいのですが、人と人の関係性の中で自分の思いを乗せていけるかどうか、そういうつながり感が実は一番大切だと思っています。ただ、それは今できないのです。民間で頑張っている人と一緒に酒を飲み語り合いましょうよというのはなかなかできません。いろいろなしがらみがあってできないのは分かるのですが、何かにとらわれず、率直に話し合えるような、立場に関係ない空間が、それがもしかしたらITやデジタルに可能性があるのかもしれないのですが、そういうものを共有できる場がないといえますか、そういう場もどこかで仕込んでほしいです。

ここにはきっと書けないと思うのですけれども、思いとして伝えたかったので、言いました。

○平本会長 これも超上級編、かつ、本質的な話でして、行政に関わる人たちが一体どういう思いでまちづくりをやるのか、仕事をするのかということです。大学で教育している立場としても同じようなことが日々問題になるわけです。

おっしゃるとおりで、ここに今のご指摘を書くことはできないのですけれども、今日は傍聴の市職員の方もたくさんいらっしゃいます。市民はそういうことを札幌市の行政に期待しているとぜひとも受け止めていただければありがたいなと思います。

それでは、定池委員、お願いします。

○定池委員 防災や復興といった観点から、ほかの委員の意見に補足をさせていただきます。

資料5-1の行政運営の視点のところにも市民ニーズは多様化、複雑化しておりという文言があります。多分、そう見えているのでしょうけれども、もともと見えていなかったものが見えてきたところもあると思うのです。ただ、行政は大変なのですと訴えているよ

うに見えてしまう部分が全体からにじみ出ていて、それはそうなのですけれども、逃げを打っているように見えないような書き方も必要だなと思いながら拝見しておりました。

吉岡委員がおっしゃったように、やはり、行政にしかできないセーフティーネットとしての最後のとりでとして固く守りますという覚悟は見せていただきたいなと思います。

それから、協働というところは私もびっくりしました。部署間の縦割りということなのですね。これはいろいろな分野でそうでしょうけれども、防災や復興は役所の部署横断なのです。その風通しがいいところはうまくいきます。でも、風通しが悪いところは、それぞれの部署の担当のところが支援の切れ目みたいになってしまい、つながりがうまくいかないと支援のはざまに落ち、大変なことになってしまうというのは本当にあるあるです。そういったことが起こって、いろいろなつながりが見えていなかったという指摘が検証委員会でされたりすることもあるのですが、平時から部署間の縦割りをいかに打破しておくかが災害対応などの危機管理上でも非常に生きますので、そういったことからぜひ推進していただきたいです。

それから、マルチセクターという話もありましたけれども、それも平時からやっておくと非常時に生きます。

札幌にもあると思うのですが、仙台市には生活困窮者支援の団体があって、東日本大震災の後には、生活再建に関し、そういったところと連携し、仮設住宅から次の住宅へ移るときにどうやって支援をしたらいいとか、訪問していただいてとやっていました。平時のつながりから、災害時でも持ち味を生かして委託でき、行政にはできない細やかな部分をサポートしていただくということが実際できていたということです。このように、今やっておくといざというときにも役に立ちますよという意味でも、平時に部署間の縦割りを打破すること、ほかの機関、団体と結びつけておくことというのは非常に大切だということです。

最後に、もう一点です。

先ほど来、ジェンダーのお話も出ていますが、災害時はそういった社会課題が顕在化し、ふだんは見えなかったかもしれないけれども、そうした困り事を持っている方々が一番大変な目に遭います。そういう課題が見えてきているのであれば、戦略ビジョンのいろいろなところに入っているそういった課題を解決していくということはやはり大切だと思っていますし、それを行政だけでやれというのではなく、自分たちの力でできる自治組織にきちんとお金を出し、パフォーマンスを上げていただいて市民生活の向上につなげるなど、守りではなく、攻めの姿勢をぜひ見せていただけると札幌市の気概が見えるのではないかと思います。

○平本会長 表現として行政は大変なのですよというエクスキューズに見えないようにしてほしいということ、それから、覚悟をきちっと書いてほしいということでした。

それから、部署間の風通しというのが重要で、それから、他セクターとの協働も平時からきちっとやっていかなければいけないということ、さらに、災害時にはいろいろな課題

が顕在化し、弱い人が問題に直面するのだけれども、行政プラス住民自治という形で実現するようなスキームをきちっとつくっておくということでした。それは、全部を行政でやる必要はないけれども、必要な部分に関しては何らかの形で補助金等を出し、住民自治の仕組みをつくるということの大切さについてご指摘をいただきました。

これは、書き方を工夫し、反映させられると思いますので、ご検討をお願いいたします。

それでは、中田委員、お願いいたします。

○中田委員 今後の財政状況を考えたとき、ここに記載されているとおり、選択と集中をより一層明確にする必要があるというのは十分理解できます。その一方で、公共的な構造物や施設、あるいは、その整備、更新の管理というのは市民生活に直結するものであり、市民の安心・安全な暮らしを守るという意味で非常に重要な部分だと思います。

そこで考えられるのが組織マネジメント力の向上の中の丸の三つ目の民間活力です。公園の官民連携の推進事業とありますけれども、これは公園ばかりではなく、いろいろな施設にも当てはまると思うのですが、PFIや民間委託など、それらを財政の運営の方針の方向性の中に盛り込んでいただきたいですし、民間の力を活用することによって必要な市民サービスを提供するというような文言はどうかと思っています。

○平本会長 今の話も重要ですね。結局、お金は有限である中、民間のいろいろな資源を活用することになります。そういうスキームがいっぱいあって、PFIやPPPも言われていますが、それらを行政のやるべきことの中に組み込んでいくことが重要ではないかというご指摘でした。

それでは、柴田委員、お願いいたします。

○柴田委員 自分はNPOを運営しており、今、23年目になります。先ほどの運営のことで、例えば、市民のために協働しというような話が出ていましたが、市民のために協働し、挑戦する中間支援組織を支援する市役所であってほしいと思うのです。

これは部門にもよるとは思いますけれども、実はNPOや中間支援組織というのは、お金はないかもしれないけれども、専門性は高く、高い品質のものをつくるのが可能なのです。

もう一つ、今、僕はベトナムから企画する人を招いているのです。札幌には文化芸術を支援するような財団があって、ディスカッションしてくれていますが、ASEANの国々には全然ないのです。文化芸術に対してのお金が全く出ません。でも、では、その組織のレベルが低いかという和高くて、デジタルトランスフォーメーションもやっています。

これはどの様にやっているかという、彼らは、国が支援してくれないので、日本やドイツなど、海外の助成金を取るのです。ちなみに、そうした助成金を取るには高いハードルがあって、かなり洗練されていないと取れないわけです。でも、それを取っているの、僕らと同じぐらいか、もしかしたら向こうのほうが優れている面もあります。

それに、中間支援組織というのは縛りが少ないので、いろいろな形で活動をつくることのできるのです。例えば、札幌市でお金が止まった場合でも、中間支援組織といますか、

優れた団体をつくっておくと動くかもしれません。それだけのスキルに達すれば、ですが。僕はそうしたものをまざまざと見ているのです。

これは札幌の文化の方ともよくディスカッションになるのですけれども、直接やるのではなく、市民団体を中継して動かすとスキルが残るのではないかと思います。

○平本会長 中間支援組織を支援する行政ということですね。

先ほどのASEANのケースは、支援がないからこそ、自分で一生懸命スキルアップして海外の助成金を取りに行くというお話だったのですけれども、そこは矛盾していないのでしょうか。

○柴田委員 ASEANの場合は、自国の支援がないので、他国がそれを支援しているということです。もちろん、自国が支援するのが理想です。もし、他国も支援していなければ、ASEANの文化シーンはもっと遅れたものになっているということです。

○平本会長 今のご趣旨のことをどこにどう書くのがいいかは分かりませんが、要は、今の時代、行政だけで何でもできるわけではないので、NPOをはじめとする中間支援組織をうまく育て、行政とイコールパートナーとして最終的な市民のサービスの提供者とするという考え方ですよね。

○柴田委員 もちろん、全部が全部ではないですけれども、自分たちの代わりに動かせる組織を幾つか抱えておくと、つまり、こまがたくさんあったほうが豊かになるのではないかと、という話です。

○平本会長 ご趣旨をうまく反映させるようにご検討ください。

時間が大分押しているのですけれども、まだご発言があればいただきたいと思います。

では、木村委員、佐藤大輔委員の順番でお願いいたします。

○木村委員 私も、行財政運営の資料の中で違和感があるところがあって、ウの職員力向上とエの組織マネジメント力の向上です。正直、ここに出てくることは、企業のIR報告書なら株主に評価されない、がっかりされてしまうから書かない、当たり前過ぎるから書かないものです。

でも、書きたい気持ちも分かる気がします。ですから、もし書くのだったら、例えば、職員力の向上のところは、今までは、新卒で札幌市役所に採用され、基本、みんなが定年までいます、それが標準モデルで、市役所の中のことをよく知っている人が優秀な人だとして評価されていたけれども、そういう評価基準を変えます、外部人材を登用していかなければいけないし、外部の市民との連携もあるから外のことも分かる人も優秀だと評価しますなど、変えることがあって、変える基準にのっとって職員力を向上させますとするとよいのではないのでしょうか。今の記載だと、在籍している職員力を伸ばそうという当たりのことが書かれているように見え、表面的に見えるのでこれから変えたいこと、革新させたいことを書いたほうが良いと思います。

組織マネジメントのところも同じで、マネジメント力を向上していくというのは組織として当たりの活動です。こうした当たりのことを書くのではなく、何が課題だったの

か、もっと踏み込まなければいけないことはここだったのだなど、先ほど別の委員の方が言っていた覚悟みたいなことを示すと良いのではないのでしょうか。例えば、経済環境が変わって、昔は札幌市政に思いがある人だけが入ってきたかもしれないけれども、今は札幌市役所であつてもたくさんある働き先の一つになった、札幌市の中小企業に勤めるくらいだったら市役所に勤めたほうがいいのかという人が集まってきて、昔よりも職員に高い使命感を求めるのが難しくなった、というのだったら、それを課題として、もっと熱い思いを持って市政ができる行政官を育てるにはどうしたらいいか、そのために組織マネジメントを変えなければいけないのだという話を書いたほうがいいのかと思いますし、そのほうが、なるほど、では一市民として札幌市にもっと注目し、自分も参加しようみたいなことになると思います。

○平本会長 私がこの資料を見たときの違和感を今まさに木村委員がずばりと言ってくださいました。本当にそうで、今のことはとても重要だと思うのです。

今まで以上に職員力を上げます、今まで以上に組織マネジメント力を上げますという趣旨であることはよく分かるのですが、でも、それは当たり前でしょうというのが多くの人たちの見方なのです。では、課題は何で、どこをどう変えるのかということを書きちゃんと書いてくださいというのが木村委員のご指摘で、大事なことだと思いますので、ぜひご検討ください。

それでは、佐藤大輔委員、お願いいたします。

○佐藤（大）委員 木村委員と全く同じところのことについてでした。もう言っていたいたところがあるので、私からはそれと違うところをお話しします。

形式的だというご指摘で、具体的に書かれるほうがいいのかというのは今言っていたたとおりです。ただ、もう一つ気になる場所があつて、職員力の向上という意図するところはよく分かるのですが、組織マネジメント力の向上の意味が分かりにくいのです。組織マネジメント力とは何であるかを考えると、その下に組織力と書いてあるので、組織力を向上するということなのでしょう。でも、組織力は何かです。組織が何かの力を持ってやるというニュアンスなのでしょうけれども、その上に職員力の向上があつて、個人が能力を持ったり、その人の思いで仕事をし、高いレベルの成果を出すということがとても大切で、組織はそれを支えたり、サポートしたり、それをアレンジする力が必要だと思っています。つまり、組織が力を持って何かをするというのは、結局、個人を生かすということと逆方向なのです。

その意味では、組織マネジメント力や組織力というより、もう既に書いていただいているのですけれども、オープンやフラットなどということです。フラットというのが二つ目の丸で、オープンが三つ目でしょうか。外とオープンに関係性を持つことができる力ですよ。また、今申し上げた職員力があるなら、個人を生かすという意味で、例えば、柔軟性やアレンジ力があるような組織を目指すなど、そういう具体的なことを書いていただければと思います。

組織が強いと個人の自由が制約されてしまい、その人たちが生かされるという印象がすごく弱くなるような気がするのです。その意味から、先ほどのようなことを具体的に書かれるといいのではないかとことです。

また、一つ目の丸のところは、むしろ職員力の向上のところに入るというか、管理職の方の職員力の向上に近いので、上の方に入れてもいいと感じましたので、考えていただければと思います。

○平本会長 経営学研究者ならではのご指摘でして、私も今のご指摘はすごくよく分かります。今のご発言をうまく生かして、ぜひ改良をお願いしたいと思います。

ほかにはいかがでしょうか。オンラインの委員の方、ご発言はございませんか。

（「なし」と発言する者あり）

○平本会長 予定の時間を20分以上超過しておりますので、ここについては終わります。

最後に、全体を通して追加でご発言をされたい委員の方がいらっしゃいましたら承りたいと思いますが、いかがでございましょうか。

（「なし」と発言する者あり）

○平本会長 それでは、大変活発、かつ、本質的なところも含め、有意義なご議論をいただき、ありがとうございます。時間が過ぎましたことにはおわび申し上げます。

それでは、事務局からご連絡事項等をお願いいたします。

○事務局（浅村政策企画部長） 長時間にわたり闊達なご意見、ありがとうございます。

全体を通して、構成が分かりづらいのではないかと、特に、分野横断的な施策について、分野横断性がなかなか見えにくいというご指摘をいただきました。

今年度の後半には、第2章の分野別の施策の方向性を再度議論していただくとともに、答申に向けて全体の計画の構成をお示しさせていただく予定です。資料にはいろいろな要素を書き足しているものなのですが、全体の統制を取っていくという作業をこれからしてまいります。今日もいろいろご指摘をいただきましたが、一つの答申書になるようなものにリライトしていく必要があると思っていますので、その中で分野横断性やなぜ三つの重要概念なのかが分かるようなものにしていくよう留意したいと思います。

それから、ユニバーサルとウェルネスのところにおいては、当事者の意見をというようなことは一緒に考えるべきというご意見をいただきました。これも全体にわたることだと思っています。

また、行財政運営のところでは市民参加や市民との協働のことが随分と話題になりましたけれども、行政全体の運営の中でそういった部分を強調していくということもありまして、それにプラスし、分野別、もしくは、分野横断的な施策の中でそういうものが必要なものについて少し分かりやすくしていく必要があると思います。

それから、ウォークアブルのところでは、回遊性の向上について何人かの委員の方にご指

摘をいただきました。ウォークアブルなインフラ整備において、ここ最近のトレンドとしては、歩行者のアメニティーをどう向上させるかという大きな視点があり、国としてもそうした方向でインフラ整備の方針をシフトしていております。ですから、こういった書き込みとすれば分りやすくなるのか、再度検討してまいりたいと思います。

さらに、スマートのところでは、ウインタースポーツ、それから、文化の振興ということについてご意見をいただきました。札幌市はウインターシティとして世界に発信できる都市でもありますので、雪まつり等の既存のコンテンツの中でも文化性が高まってきているのですけれども、改めて、それとの融合や連携等について、どのように表現するかを検討してまいりたいと思います。

それから、投資に関するご意見を岡本委員からもいただきました。民間とのコラボレーションという意味では行財政運営全体にかかってくることでもあります。ご指摘していただいたことをスマートのところでどう表現するか、それから、行財政運営の中でどう表現するのかを意識し、検討してまいりたいと思います。

そして、人口減少対策のところでは、幾つか論点があったかと思いますが、社会増減のところをどう捉えるかです。移住に関しては我々も内部的にいろいろな議論をしていただいているのですけれども、社会移動はまだ多く、年間で6万人以上の方々が札幌に移動してきていますし、道外からも3万人弱の方がいらっしゃっています。ですから、移住政策を取り入れる場合に、今来ている人たち以外の人たちを取り入れなければならず、過疎地域において取り組んでいるような移住政策とは違う形のものに取り組まなければいけないということに意識を置いております。例えば、今、高度人材の誘致といいますか、人材誘致の施策には幾つか取り組んでいるのですけれども、それをどのように人口増に結びつけていくかということで、再度、表現等を検討したいと思います。

それから、ジェンダーについてです。我々には未来創生プランという人口減少対策の別の計画がありますけれども、その中においてワーク・ライフ・バランスや男性の育児参加みたいなことに関する企業支援等を行っているのですけれども、もう少し広げた形での施策展開が今後必要になってくるということについて何名かの委員からご指摘をいただきましたので、どういう表現ができるかを検討してまいりたいと思います。

また、行財政運営に関しましては、今回、初めてお示しをしました。住民との協働については、民間も中間組織も住民組織も同じだと思っております。我々札幌市では市民自治基本条例というものをつくり、市民主体のまちづくりを進めていきたいと思いますということで、20年ぐらい進めてきています。ただ、今回お示しした柱立てからはそれがなかなか見えないというご指摘かと思っております。市民との連携に近いような表現というのは個別の施策のところではあるのですけれども、もう少し浮き出させることが必要だと思われました。

民間活力の活用も含め、行政だけではなくて、財政運営上でもそういったことがもう少し浮き出るようにといたしますか、若干内向きのような感じの柱立てになっていたかと私自身も反省しております。

それから、職員力についてです。こんな事もできていなかったのかというご指摘だったかと思いますが、外部の社会環境が随分変わってきている中において、職員力や組織マネジメント力といいますか、市役所自体も変わっていかねばいけないという思いから表現させていただいたのですが、それがちょっと分かりにくかったと思いますので、外部環境の変化とこれからの組織力、組織力という言葉がいいのかどうかというのは分かりませんが、その中で組織のパフォーマンスをどう上げていくかが表現されるようにしたいと思います。

今、議論を振り返らせていただきました。ほかにもご指摘をいただいておりますけれども、それらも含めて再整理し、次回、資料としてお示しをしたいと思います。

それでは、次回会議に関するご案内を企画課長から行います。

○事務局（中本企画課長） 次回の会議についてですが、11月頃、専門部会の開催を予定しております。主に、第2章の基本目標ごとの施策について、前回の専門部会でご議論いただいたものの修正部分を確認していただく予定です。ただ、今、浅村からもありましたとおり、第1章、第2章を別々に議論しますと、その全体像を皆さんに見ていただけないということを我々も学んでまいりましたので、それも踏まえて整理したいと思っております。

なお、日程調整の連絡はノーザンクロスからさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

3. 閉 会

○平本会長 今日、本当に活発なご議論いただきまして、ありがとうございます。では、次回の11月に向けまして、事務局とのやり取りもあると思いますが、ぜひ引き続きよろしくお願いいたします。

本日は、どうもお疲れさまでした。

以 上