

現状

- これまで増加の一途をたどってきた札幌市の人口は減少局面を迎え、2040年代には高齢者人口がピークとなり、全体の約4割を占めることが予想
- また、障がいのある人にとって地域で暮らしやすいまちであると思う人の割合は約3割で、横ばい傾向
- 市民アンケートの結果からも地域意識の希薄化が明らかになっている
- 今後は、労働力不足に伴う国の外国人材受入拡大により市内で暮らす外国人が増加していくことを予想
- 日本全体で見ると、高齢化先進国であるとともに、世界経済フォーラムが2022年7月に公表した、各国における男女格差を数値化したジェンダーギャップ指数は146か国中で116位と主要先進国で最下位

施策の方向性 ～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～

- ◆移動経路・建築物 ～誰もが円滑に移動することができ、快適に利用できる施設等の整備～
  - ◆制度・情報 ～当事者への支援と情報発信の充実～
  - ◆意識 ～心のバリアフリーの浸透と誰もが活躍できる環境の整備～
- ※心のバリアフリー：様々な心身の特性や考え方を持つすべての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり、支え合うこと



主な施策

◆移動経路・建築物 ～誰もが円滑に移動することができ、快適に利用できる施設等の整備～

○安全で快適な歩行空間、公園

- バリアフリー基本構想で定めた重点整備地区※1内の生活関連経路※2の道路をバリアフリー化
  - ※1：重点的かつ一体的なバリアフリー化を推進する地区（駅を中心とした地区や公共施設等が集まる地区）
  - ※2：高齢者や障がい者等が日常生活において利用する施設と中心駅等を結ぶ路線等
- 主要15公園※3のトイレ、園路・駐車場をバリアフリー化
  - ※3：モエレ沼公園などの10総合公園、手稲稲積公園などの3運動公園、大通公園などの2特殊公園

○四季を通じて円滑に移動できる交通環境

- 地下鉄駅の全46駅でエレベーター・バリアフリースロープ・ホームドアを設置済みであり、2基目のエレベーター整備を推進
- 地下鉄エレベーターとタクシー・バスの乗継経路に下水熱ヒーティングの導入を検討し、冬季の乗継機能を強化
- ノンステップバスやUDタクシーの導入促進に向けた支援の充実



下水熱ヒーティング整備イメージ

○利用しやすく配慮された建築物

- 中小規模民間公共施設のバリアフリー改修促進支援の充実や小規模公共施設の基準を検討
- 宿泊施設のバリアフリー改修（ハード）や従業員研修（ソフト）などへの支援
- 区役所の待合スペース等へのユニバーサルデザインの導入や表示の多言語化
- 既存の市有施設や災害時には避難所の機能も担う学校施設のバリアフリー改修を促進

◆制度・情報 ～当事者への支援と情報発信の充実～

○サービスや制度の充実、コミュニケーションへの支援

子ども	・子どもアシストセンターでの相談対応と子どもの権利侵害からの救済
高齢	・デジタル活用の格差是正に向けた取組の実施
性別	・性的マイノリティに関するパートナーシップ宣誓制度の運用や相談支援 ・社会から孤立し不安や悩みを抱える女性のための相談支援
障がい	・障がい者コミュニケーション条例・札幌市手話言語条例に基づく取組の実施 ・日常生活用具の給付支援や医療的ケア児等とその家族への支援の充実
国籍	・外国人向けの相談窓口の運営 ・やさしい日本語の普及・啓発や行政サービスの翻訳通訳支援の充実 ・日本語習得支援や日本の生活ルールや文化・習慣などの理解促進 ・医療受診コミュニケーション支援の充実
アイヌ民族	・アイヌ民族への生活相談支援 ・アイヌ文化を継承する担い手の育成、交流・継承の機会確保に向けた取組の充実

○災害への対応

- 男女共同参画の視点に立った災害対策や災害時の外国人支援体制の強化
- 災害時における避難行動要支援者に配慮した避難支援

○バリアフリー情報の発信

- 都心部地下ネットワークや乗換経路案内への案内サインの充実化・統一化やエレベーター、バリアフリースロープへの視認性の高いサインの整備
- 地下出入口情報やトイレの位置情報の提供
- バリアフリー経路情報（過去に車いすユーザーが走行したルートなど）の発信検討



エレベーターの視認性向上のための壁面カラー化検討イメージ

◆意識 ～心のバリアフリーの浸透と誰もが活躍できる環境の整備～

○子どもの多様性を尊重した学びの提供

- 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
- 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
- 可能な限り障がいのある子とない子が共に学ぶことのできる教育環境の整備
- 教員への人権課題（子どもの権利やジェンダー平等、アイヌ民族、多文化共生等）に関する理解促進

○市民や企業等の意識向上

子ども	・市民への子どもの権利の理解や市政等への子どもの参加を促進
性別	・性的マイノリティの理解促進や女性活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた市民・企業への意識啓発の充実 ・DVや性暴力に関する知識や暴力を容認しない社会とするための意識啓発
高齢障がい	・障がいのある人や高齢者の特性や困りごと、手助けや配慮の方法等の意識啓発 ・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
国籍	・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
アイヌ民族	・アイヌ文化交流センターやアイヌ文化を発信する空間「ミナバ」の魅力を高める取組の充実 ・アイヌ民族に関する啓発活動の充実

○自分らしく働ける環境整備や地域活動等への参加促進

- 障がい者雇用の促進や高齢者雇用の促進に向けた取組の充実
- 企業での性的マイノリティやワーク・ライフ・バランスに関する取組推進の強化
- さっぽろ外国人パートナー制度などを通じた、外国人の活躍の場の創出

○スポーツや文化を通じた意識醸成

- パラアスリートによるオンライン授業や障がい者スポーツ体験会の充実
- 誰もがスポーツを楽しめる『障がい者スポーツセンター』の設置検討
- 聴覚障がい者向けの音楽WSや（仮称）ユニバーサルコンサートへの支援



心のバリアフリーガイド

現状

- ◆ 札幌市は他政令市と比較して人口10万人当たりのがんや糖尿病による死亡率や喫煙率が高く、健康の分野に課題を抱えている。
- ◆ 札幌市では、**2040年代には高齢者人口がピーク**を迎え全体の**約4割**を占めるようになり、2060年代には1.2人で1人の高齢者を支える「肩車型の社会」が到来する。(超少子高齢社会)
- ◆ 全国では、2050年ごろには、100歳以上の高齢者が50万人を超える見通しもある(経済産業省の推計)。(人生100年時代の到来)
- ◆ 健康寿命を2040年までに3年以上延伸する(2016年比)という国の目標を受け、札幌市でも「健康さっぽろ21」において平均寿命の伸びを上回る健康寿命の伸びを目標としているが、全国・他政令市と比較しても短い。  
(2016年： 男71.34年、女72.89年 2019年： 男72.80年、女74.69年)
- ◆ 高齢者有業率は政令市中最も低いが、就業希望率は政令市・全国平均を上回っている。

施策の方向性

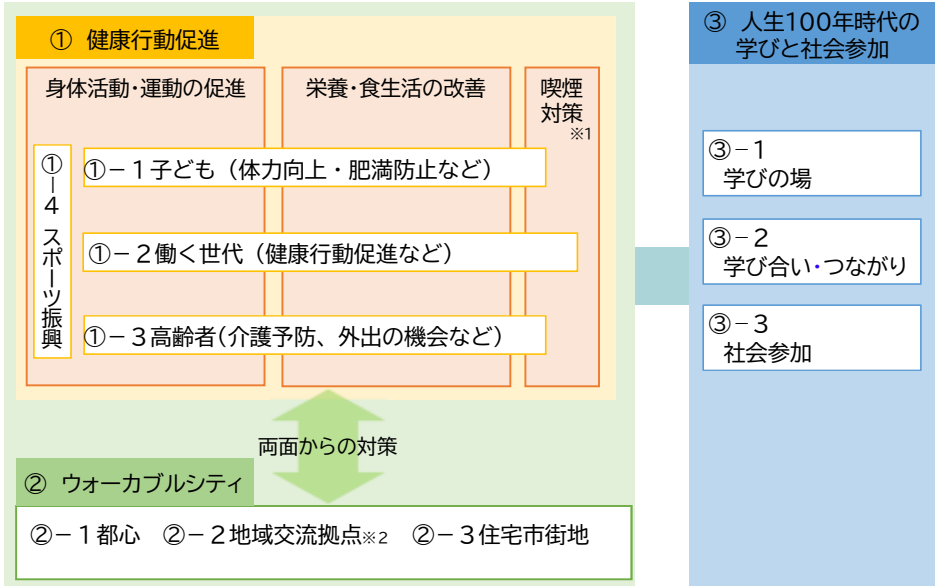
→誰もが生涯を通じて健康で、社会参加ができる社会の実現

- 健康寿命の延伸を実現するためには、子ども、働く世代、高齢者といった各世代における、健康的な行動を促す「ソフト面」の対策と、各地域における、行動を行う環境である「ハード面」の整備、といった両面から、総合的で効果的な対策が必要。
- 精神的に充実し、人生100年時代に生き生きと活躍するためには、学びや社会参加の場(就労やボランティア等)の充実も必要。

施策全体の関連図

主に身体的ウェルネス

主に精神的・社会的ウェルネス



※1 受動喫煙対策を含む

※2 【地域交流拠点】主要な交通結節点周辺や区役所周辺などで、商業・サービス機能や行政機能など多様な都市機能が集積し、人々の交流が生まれ生活圏の拠点となるエリア

主な施策

① 健康行動促進

①-1 子ども (子どもの意欲や関心を引き出す取組を強化)

- 学校や公園等における子どもの運動機会・習慣づくりの推進 (運動量の見える化など)
- 学校や家庭等における食育の推進

①-2 働く世代 (健康無関心層へのアプローチを強化)

- 日常の運動量増加や食改善が自然と促される仕組みづくり
- オンライン禁煙プログラム等の禁煙支援の推進

①-3 高齢者 (フレイル予防の取組を強化)

- 専門員によるフレイル予防マネジメント推進の拡充検討
- 多様な主体による健康づくり活動の推進 (低栄養・フレイル予防)

①-4 スポーツ振興 (札幌ならではの資源を活用した運動の強化)

- 気軽に運動を楽しめる機会や環境づくりの推進
- スポーツによる健康で活力のある社会を実現できる仕組みづくり

② ウォーカブルシティ(居心地がよく歩きたくなるまちづくり)

②-1 都心 (地上と地下の重層的かつ安全安心な歩行空間の整備や都心のみどりづくり)

- 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)
- 道路空間の利活用・再配分、公共的空間の整備・活用促進
- 総合的な交通施策の推進 (自転車、自動車、路面電車、路線バス、荷さばき車両など)
- 都心のみどりづくりの推進
- Park-PFIなどによる民間事業者と連携した公園の魅力向上策の検討

②-2 地域交流拠点 (多様な都市機能が集積する拠点ごとの特性を踏まえた空間形成)

- (仮称)歩きたくなるまちづくりガイドラインの策定

②-3 住宅市街地 (良好な住環境の維持と連動したウォーカブルシティ)

- 「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
- 地域毎の自然や歴史、文化などの情報の充実、公園等での歩くスキーなど訪れたくなる仕組みづくり

③ 人生100年時代の学びと社会参加

③-1 学びの場

- 地区図書館の役割・機能の充実  
(本を借りる場所から、さまざま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)
- (仮称)札幌博物館の整備検討
- 学習ニーズに即した講師派遣や学習機会のマッチングなど、学びの場の充実と生涯学習センターのコーディネート機能の拡充
- ICTを活用した学びに向けた環境整備

③-2 学び合い・つながり

- 地区図書館の役割・機能の充実  
(本を借りる場所から、さまざま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) (再掲)
- 就労支援施設や図書館などでの職業能力向上や大学と連携したリカレント教育
- 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
- ICTを活用した新たなつながりの拡大・デジタルリテラシーを身につける機会の充実

③-3 社会参加

- 幅広い世代の市民によるまちづくりの充実に向けた支援  
(まちづくり活動に参加しやすい環境の整備、ボランティアの育成)
- 高齢者雇用の促進と、企業との就業機会の充実に向けたセミナーやマッチング機能の強化
- 高齢者の持つノウハウを生かした社会参加の場の創出



●スマートシティの推進

現状

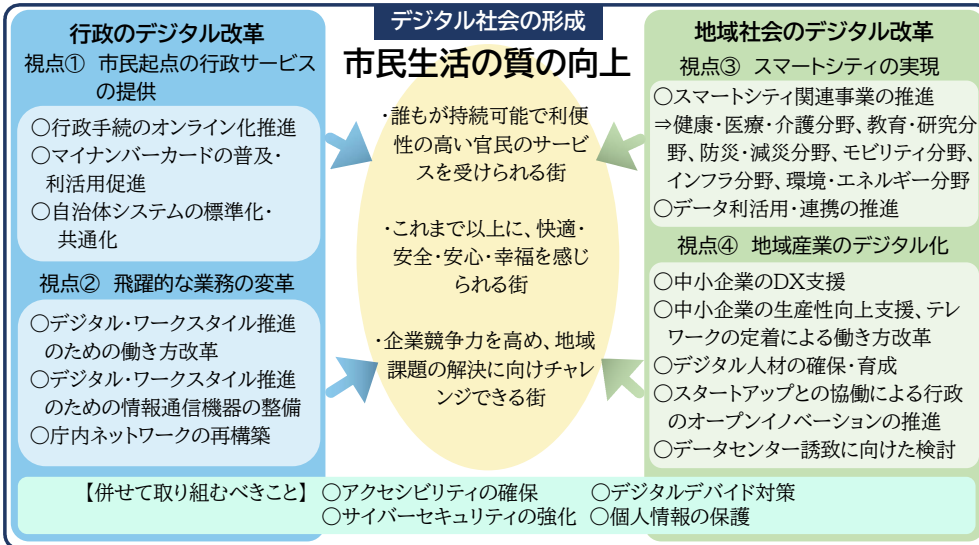
◆ 社会全体のデジタル化が加速している中、費用対効果や業務効率化の視点のみならず、「市民の利便性向上」を主眼にデジタル技術を活用し、複雑多様化する社会課題の解決と地域社会の持続的な発展につなげる必要

施策の方向性

→誰もが先端技術などの利点を享受でき、生活の快適性やまちの魅力を高めていく

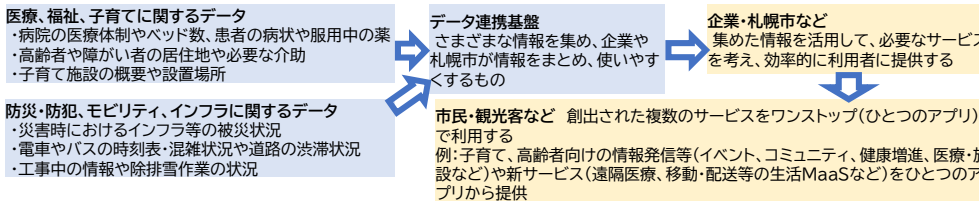
- 『誰もが安心して利便性を実感し、真に市民生活の質の向上につながる市民目線によるデジタル改革』の実現を目指し、「行政のデジタル改革」と「地域社会のデジタル改革」を推進していく。
- 産学官および住民等の共通認識を醸成するとともに、ICT活用により生まれる「データ」を利用できるように安全な形で蓄積し、データ連携による新たな価値の創出を促進していく。

主な施策



デジタル社会の概念 官民のデータ連携により、先進的なサービスが創出され、いつでも個々人に最適化された利便性の高いサービスが受けられる社会

【サービス創出のイメージ】



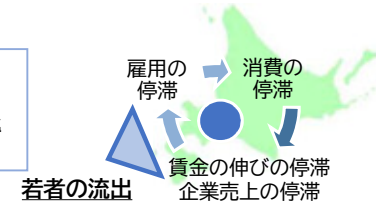
【概念イメージ図】



●人材育成・産業競争力の強化

現状

- ◆ 理系人材をはじめとした大卒・院卒者の道外転出が続いており、今後、ますます高付加価値人材の育成、定着につながる取組が必要
- ◆ 新たな札幌経済をけん引する人材育成の推進、産業競争力の強化が必要



施策の方向性

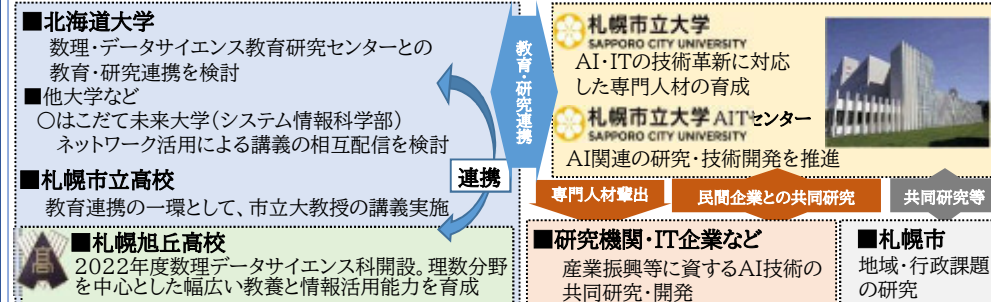
→誰もが新たな価値や可能性の創出に向けて、挑戦できること

- 産業振興の観点から、更なる成長が期待される地域産業を担う高度人材を育成、創出
- あわせて、そのような高度人材が能力を発揮できるような産業競争力を強化するための取組を推進
- 若者の道外流出抑制のため、産学官連携の取組を推進

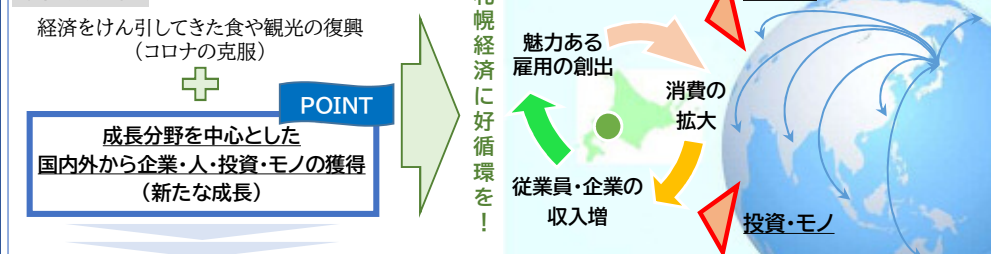
主な施策

①教育・研究分野

- ⇒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
- ⇒市立高校・市立大学が連携した地域の特徴ある教育の実施
- 旭丘高校において、数理・データサイエンス・AI・ITに関する教育の推進により、「データサイエンス人材」の育成
- 市立大学において、2022年度から「AITセンター」を設置し、デザイン・看護分野とAI・IT分野を掛け合わせた専門性・実践能力を有する人材を育成するほか、AI技術を活用した産業振興及び、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



②経済分野



I 企業・人の創出、獲得

- IT・クリエイティブ人材の育成・確保や成長企業の創出・誘致
- 世界的なバイオ産業都市形成に向けたバイオ人材・企業の育成や研究開発環境の充実
- スタートアップ、支援人材・組織等の集積によるエコシステムの成熟

II 投資・モノの呼び込み

- 外国・外資系企業の進出や海外投資家からの対日投資の促進
- 国内外からの人材誘致、活躍促進
- DXやゼロカーボン、SDGsの機運の高まりを捉えた投資の獲得

●ゼロカーボンの推進

現状

- ◆ 札幌市は2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする目標を掲げているほか、金融分野では、ESG投資が注目されるなど、企業の環境面への取組などを投資判断材料の一つとして捉える動きが拡大
- ◆ ゼロカーボンの実現に向けては、費用対効果を見極めながら、スピード感をもって、国や道、近隣市町村などと連携して進めていくことが必要
- ◆ 都市のリニューアル時期を見据え、官民連携しながら、まちづくりと環境政策を一体的に進めていく必要

施策の方向性

→脱炭素社会の早期実現に向け、更なる省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入拡大などを推進

- 多くの人口を抱える大消費地として道内各地域との連携の下に、道内の豊富な再生可能エネルギーや資源を活用しながら、脱炭素社会の実現に向けて先駆的に取り組む必要
- 都市のリニューアルと脱炭素の取組との相乗効果を図り、高い環境性能と強靱性を兼ね備えた魅力的な札幌都市の確立

主な施策

①省エネ

温室効果ガス排出量の削減にあたっては、第一にエネルギーの有効活用を図ることが必要であり、徹底した省エネルギー対策として、施設・設備の省エネ化やエネルギーロスの削減に向けた取組を進める必要。また、建築物は耐用年数が長い場合、長期的な視点で取り組む必要

- 住宅やビルの高断熱・高气密化の促進・支援
- 都心のエネルギーネットワークを活用したエネルギーの面的利用促進
- 省エネ行動促進に向け、温室効果ガス排出量見える化など、効果的な普及啓発の検討
- 灯油から、電気やガスなど温室効果ガス排出量の少ない暖房・給湯機器への転換促進に向けた検討



現状(2018年時点)の地域熱供給ネットワーク全体像 <都心エネルギーマスタープラン(2018年3月)>

②再エネ

道内の再エネ発電の規模拡大が見込まれる中、再エネ電力を札幌市内で利用拡大を図っていく必要

- 市民・企業などによる再エネ電力利用促進や、市内での再エネ発電増加促進
- 道内各地域で発電された再エネ電力の市内利用(再エネに関する広域連携)に向けた検討
- 市有施設での再エネ発電設備の導入拡大や、再エネ比率の高い電力調達の推進
- 水素利活用の推進



札幌時計台の電力が再生可能エネルギー100%(2021年4月1日から)

③移動

走行中に二酸化炭素を排出しない電気自動車(EV)や燃料電池自動車(FCV)等のゼロエミッション自動車については、市民・企業などが利用しやすい環境づくりを進める必要

- ゼロエミッション自動車の導入促進
- 水素モデル街区の整備

④資源

プラスチックなどを始めとする焼却ごみの発生を減らすため、2Rを優先しながら3Rを推進する必要  
また、ゼロカーボンの実現に必要な吸収源を十分に確保するため、森林整備の拡充や道産木材の利用促進に取り組む必要

- ごみ焼却量の削減の推進
- 間伐等の森林整備の推進、道産木材利用促進

⑤行動変容

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の変革などを促進していく必要

- あらゆる世代におけるSDGsを意識した学びの推進やライフスタイルの変革の促進
- 環境に関する新技術の開発への支援

●ゆきとの暮らし、ゆきの利活用

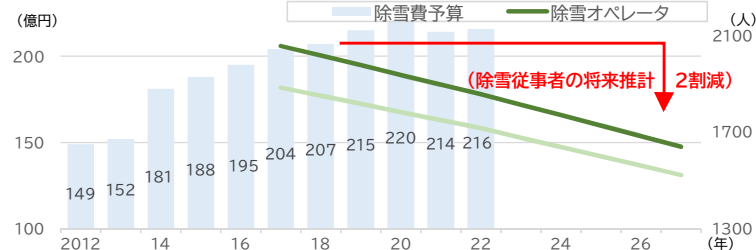
現状

- ◆ 年間約5mもの「ゆき」が降る地域にありながら、190万人を超える市民が生活するという、世界でも稀な都市において、多雪のなかでも冬の生活を維持することが必要
- ◆ 雪を積極的に利活用することにより、インバウンドを始めたとした観光客の増加及び滞在期間の長期化により冬期の観光消費拡大を図る必要

施策の方向性

【①ゆきとの暮らし】

- 高齢化の更なる進行や生産年齢人口減少に伴う除排雪の就業者減少等といった社会環境の中においても、将来にわたり持続可能な除排雪体制の確保に向け、作業の効率化や就業者の確保・育成の取組を推進する必要



【②ゆきの利活用】

- 市内及び周辺に多くのスキー場が存在するとともに、市内各所でスノーアクティビティや雪遊び等の雪体験が楽しめる環境を活かし、ウィンタースポーツや観光産業の振興を図る必要
- 豊富に存在する雪を利活用する雪氷熱・雪冷熱エネルギーについては、最新技術の動向を注視しながら、今後の可能性について検討していく必要

主な施策

①ゆきとの暮らし

- 持続可能な雪対策に向けた検討
  - ・除排雪作業の省力化・効率化
  - ・建設産業活性化の取組による担い手確保
- 大雪時における対応
  - ・積雪深、気象や、除排雪作業の進捗状況に応じた対応(排雪作業の前倒しと強化、雪堆積場等の増強、市民・企業との協働の取組など)



一人乗り除雪機械のイメージ

②ゆきの利活用

②-1 都市型スノーリゾートシティとしてのブランド化

- スキー場の魅力向上
- 冬期観光コンテンツの充実
- ブランド力向上や周遊促進に向けた事業者連携の推進

②-2 ウィンタースポーツの振興

- ウィンタースポーツを楽しめる機会・環境づくり
- スポーツボランティアの活性化

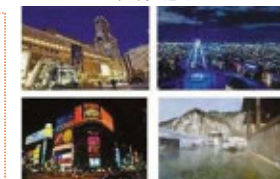


雪の街の魅力

※雪氷熱・雪冷熱エネルギーの導入について

現在は費用対効果に大きな課題を抱える  
・光熱費削減効果は、雪貯蔵施設の建設費など、初期費用に比べ非常に低い  
・雪不足の際、それを補う冷房設備が別途必要

- ・再エネの普及啓発等の効果を期待して、施設の活用を継続していく必要
- ・最新技術の動向を注視しながら、今後の可能性について検討していく必要



観光都市の魅力



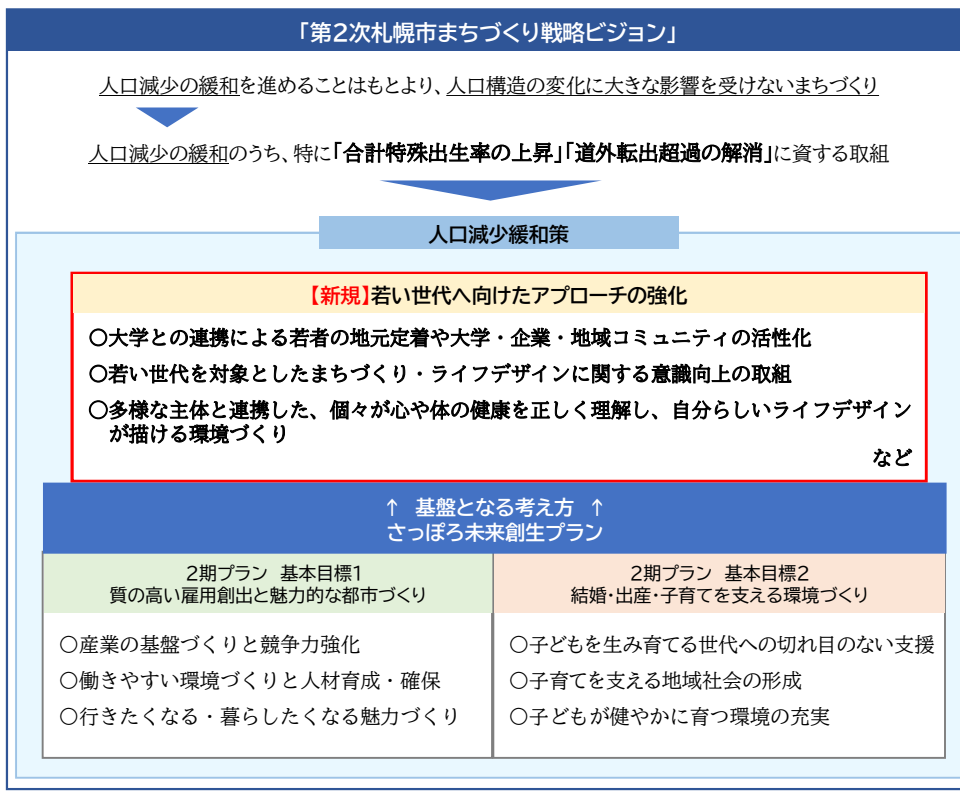
現状

- ◆ 札幌市の人口はこれまで一貫して増加傾向にあったが、住民基本台帳に基づく2022年1月1日時点の人口は、**政令指定都市への移行後初めて減少に転じ(197万2381人(前年比907人減))**、**コロナの影響もあり先行きは見通せないが、長期的には更なる人口減少が見込まれるところ**
- ◆ **合計特殊出生率は1.09(2020年)と政令指定都市の中で低位に位置し、20~29歳は大幅な道外転出超過(1,446人(2021年))の状況**
- ◆ 札幌市では、人口減少の緩和に向けて、2020年3月に策定した「第2期さっぽろ未来創生プラン(以下「2期プラン」という。(計画期間:2020~2024年))」の基本目標「質の高い雇用創出と魅力的な都市づくり」「結婚・出産・子育てを支える環境づくり」に基づき、様々な取組を進めているものの、新型コロナウイルスの感染拡大の影響も重なり、状況は悪化

施策の方向性

- 2期プランの基本目標に基づく取組を推進するとともに、2期プランの取組が就業や子育ての主体となる世代に主眼を置いていることを踏まえ、将来的な地元定着等に向けた長期的な視点からの取組として、より若い世代へ向けたアプローチを強化
- 札幌市には大学等の研究機関が集積していることを踏まえ、若者と接点を持つ大学に着目し、北海道大学を始めとした札幌圏の各大学との連携を強化する
- 大学生以外の若い世代(専門学生、中高生等)も含めた取組を強化する

戦略ビジョンにおける人口減少緩和策の位置づけ



主な施策

2期プラン 基本目標1(質の高い雇用創出と魅力的な都市づくり)関係

○ 質の高い雇用創出に向けた経済の活性化や、社会経済情勢の変化に対応できる経済基盤の確立を図る

- ・ スタートアップへの支援、成長分野の企業等の誘致や本社機能の移転に対する支援を強化、
- ・ 幅広い年代の人材育成及び就労促進、社会全体で子育てを支える機運の醸成、
- ・ 観光・スポーツ・文化芸術といった様々な側面からの札幌の魅力向上 など

2期プラン 基本目標2(結婚・出産・子育てを支える環境づくり)関係

○ 子どもを生み育てたい方々の希望が叶えられ、安心して子どもを生み育てられる環境の整備を図る

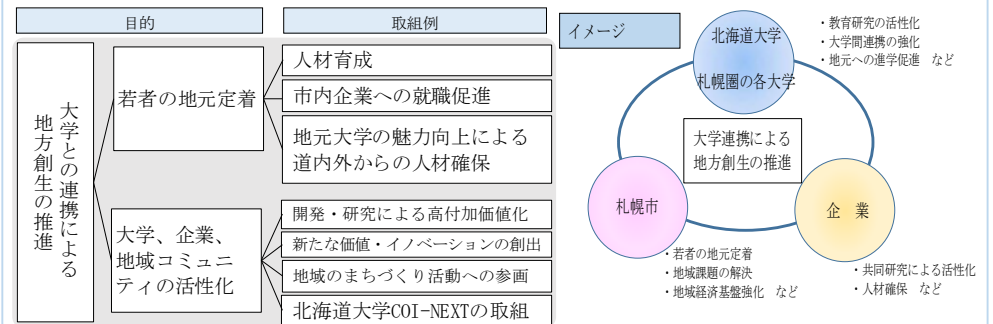
- ・ 結婚・出産・子育ての不安を緩和する支援や保育サービスの充実及び家計負担の軽減
- ・ ワークライフバランスやの更なる浸透、多様な学びを支える環境の充実 など

若い世代へ向けたアプローチの強化

○ 大学との連携による若者の地元定着や大学・企業・地域コミュニティの活性化

【北海道大学】  
北海道大学との連携により戦略的なまちづくりを加速する

【札幌圏の大学】  
大学間の連携強化に向けた支援と地域に根差した取組の支援を実施



○ 若い世代を対象としたまちづくり・ライフデザインに関する意識向上の取組

⇒ 大学生以外の若い世代(専門学生、中高生等)に対し、ライフデザインに関する意識向上の取組や、地元の魅力や特色を学ぶ機会を充実させる取組により、地元定着や、例えば転出しても引き続き札幌に関わってもらおうこと(関係人口等)を目指す



○ 多様な主体と連携した、個々が心や体の健康を正しく理解し、自分らしいライフデザインが描ける環境づくり

⇒ 北海道大学が企業や自治体と連携し、幅広い世代の男女に向けた健康、妊娠、出産、育児等に関する理解の促進等をテーマとしたプロジェクトCOI-NEXT)を実施中(事業期間10年間)

⇒ 札幌市もこのプロジェクトに参画し、妊娠後のケアはもとより、妊娠前から身体や性への正しい理解を深める取組(プレコンセプションケア)を進めることで、一人一人の人生設計における様々な選択を可能とし、地元への定着や結婚、出産、育児に希望が持て、子どもを生み育てたいと思える環境を実現していく



行財政運営における現状

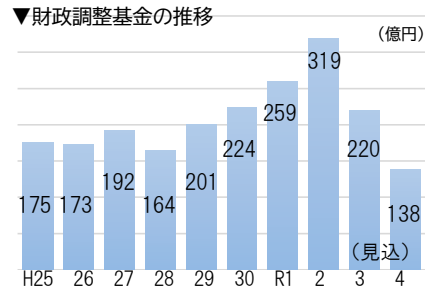
市民ニーズの多様化・複雑化

少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化に伴って、市民のニーズは、ますます多様化・複雑化していることから、ニーズを的確にとらえ市民の視点に立った行政サービスを届け、市民生活の質の向上を実現していく必要がある。

自然災害・感染症

自然災害や感染症への対応について、市民等への情報発信・広報を強化するとともに、危機対策の業務負担が拡大しているため、業務の効率化や生産性の向上により、人的リソースを創出していくことが必要である。

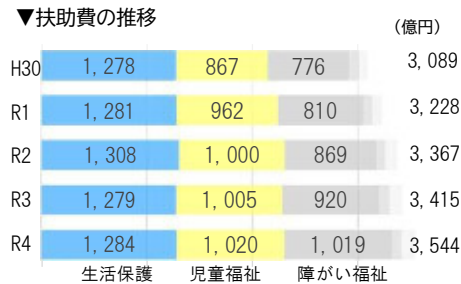
また、新型コロナウイルス感染症については、財政運営においても、感染症対策として財政調整基金の投入など機動的に対応が求められた。



複雑化する福祉課題

高齢者の社会的孤立や高齢者に対する虐待が問題となり、制度の狭間の課題を抱える世帯や1つの世帯で複合的な課題を抱えるケースが顕在化。

また、特に、児童虐待による死亡事例等に関して、札幌市では、ここ数十年の間に5回の検証報告がなされ、令和元年6月死亡事例の検証報告書では「市民の困難を共感的に洞察し、協働の文化を持つ組織になる必要性」との指摘を受けている。



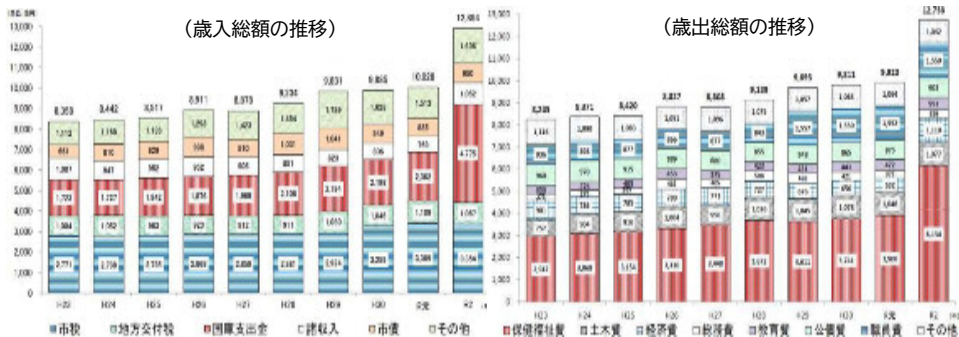
限られた経営資源

札幌市は歳入に占める税収の割合が低く、地方交付税への依存度が高い。また、歳出では、社会保障費が年々増加。公共施設の老朽化も進み、今後さらに財政構造が硬化化。

人口減少が進む中では、従来のように職員を確保できない時代の到来が見込まれることから、外部人材も効果的に活用しつつ、今ある職員の能力を最大限発揮させることが必要。

▶札幌市の人口が減り、労働人口も減少する一方で、自然災害・感染症への対応や福祉など市民ニーズは複雑多様化し行政需要がますます高まっており、これまでどおりの行財政運営では、人員や予算などの「経営資源」が不足。このため、予定される大型事業の取捨選択や既存事業・施設・サービスの見直しなど、経営資源の「選択と集中」がますます重要。

▼一般会計決算の状況(歳入総額・歳出総額の推移)



●行政運営の方向性

行政運営の課題

- 市民の利便性向上はもとより、諸課題へ対応するため質の高い行政サービスを持続的に提供するには、注力すべき事柄を明確にした上で、最小限のコストで効果の最大化を図っていくことが必要
- 地方自治の前提として、行政と市民との信頼関係の構築が必要であり、市民感覚に寄り添い、市民が抱える課題を適切に理解・把握し、科学的根拠に基づいた政策立案・運営、戦略的広報なども併せて行っていくことが必要

行政運営の視点

市民のために、協働し、挑戦する市役所

- 市民ニーズは多様化・複雑化しており、制度をまたぐ複合的な課題など一つの部署だけでは解決できないような課題も増加
- 市民の困りごとや不安に共感し、市民が抱える課題を解決するためには、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ともに、前例に縛られず、不断の市役所改革に挑戦し続けることが重要

行政運営の取組方針

ア 市民サービスの高度化

多様なニーズに対応した市民サービスの高度化を図る。また、市政情報をより効果的に提供、発信し、市政に対する市民の信頼感を醸成していく。

【主な取組の方向性】

- デジタル化や区役所改革など市民目線の行政サービスの構築(行政手続きのオンライン化、書かない窓口、オンライン相談など)
- 市民感覚を踏まえた戦略的広報の推進(市ホームページの再構築、※クロスメディア広報など)
- 行政運営への市民参加の促進(市民意見を事業内容に反映する取組の導入など)

【※クロスメディア広報】

それぞれのメディアの良いところを組み合わせ、効果的に情報を補完しながら市民へ認知を促す広報。

イ 根拠のある行革の推進

デジタルトランスフォーメーションの推進や根拠に基づく政策立案などにより事業効果の最大化を図る。

【主な取組の方向性】

- 業務の見える化など根拠に基づく政策立案(EBPMなど)
- デジタルツールの活用などによる行政DXのさらなる推進(ICTツール導入効果を最大化するための紙媒体資料の電子化など)
- 業務の集約化、業務プロセスの最適化の取組(行政事務センターの更なる活用、総務事務センターの設置、要介護認定事務等の個別業務の集約化など)

ウ 職員力の向上

多様な課題を解決できるよう職員力を向上させる。

【主な取組の方向性】

- 外部人材の登用を含む職員の確保(採用試験の在り方検討、外部人材の任用など)
- 職員力・専門性を向上させる人材の育成・意識改革(職員力向上研修の実施など)
- 誰もが活躍できる職場環境の推進(テレワークの促進等の柔軟な働き方を支援する取組など)

エ 組織マネジメント力の向上

行政経営の品質を向上させ、組織力を向上させる。

【主な取組の方向性】

- 変化に柔軟に対応できる行政経営マネジメント力の強化(管理職マネジメント力向上の取組、※職員エンゲージメント向上施策など)
- 組織間の横の連携強化などオープンでフラットな組織づくりの推進(複合的福祉課題等を抱える市民への支援促進事業など)
- 民間活力をはじめ多様な主体との連携による行政運営(成果運動型民間委託の活用検討、公園の官民連携推進事業など)

【※職員エンゲージメント】

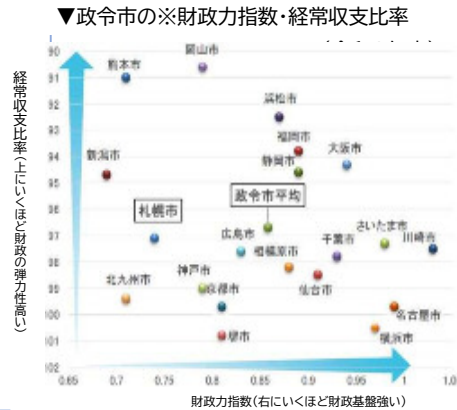
組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態のこと。またはその指標。



●財政運営の方向性

財政運営の課題

- 人口減少や超高齢社会の到来による社会保障費の増大や老朽化した公共施設の更新費の増加に加え、新型コロナウイルス感染症対策経費の増加など、今後の財政運営において、一層不透明さが増している。
- 札幌市は、政令指定都市の中でも、大規模な企業が少ないことなどにより市税収入が少ないことから、標準的な行政サービスを自らまかなえる割合が低く、財政基盤が弱い。
- また、扶助費や人件費など義務的な経費に経常的に支出される割合が高いことから、財政の弾力性が低い。



▼政令市の※財政力指数・経常収支比率

【※財政力指数】  
基準財政収入額(地方税などの収入)を基準財政需要額(地方公共団体が標準的な行政を行う場合に必要な一般財源額)で除して得た数値の過去3年間の平均値。

【※経常収支比率】  
市税や地方交付税などの経常的に入ってくる収入が、毎年経常的に支出される経費(人件費、扶助費、公債費など)にどれだけ使われているかを示したものの。

財政運営の視点

メリハリの効いた財政運営

- 人口構造が大きく変化していく中で、将来にわたって持続可能なまちづくりを進めていくため、「選択と集中」をより一層明確化する必要。

持続可能な財政構造に向けた不断の見直し

- 行政が行うべき役割、サービスの水準、受益者負担の水準などについての検証・評価に基づいた、事業の再編・再構築を推進する必要

将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営

- 中長期的な財政の持続可能性を見据えた上で、市債の適切な管理、公共施設の整備・更新の管理等により、将来世代に責任ある財政運営を堅持する必要。

財政運営の取組方針

計画的な財政運営

- 【主な取組の方向性】
- 中長期の見通しを踏まえた予算編成
  - 公共施設マネジメントの推進

歳入・歳出の改革

- 【主な取組の方向性】
- 行政サービスや受益者負担の水準の在り方検討
  - 事業効果に着目した評価サイクルの構築

財政基盤の強化

- 【主な取組の方向性】
- 税源涵養の推進
  - 公有財産の戦略的な活用

財政規律の堅持

- 【主な取組の方向性】
- 市債の適切な管理
  - 基金の戦略的活用

●「北海道と共に発展する札幌市」の方向性

現状と課題

- 人口減少や少子高齢社会の進展、大規模な自然災害や感染症等のリスクなど札幌市だけでは解決できない様々な社会課題に対応するため、広域自治体である北海道との役割分担及び連携や、道内各自治体との連携をこれまで以上に推進していくことが求められる。
- 人口構造の変化に伴い、各自治体の税収の減少や行政運営に係る人的資源の不足が想定される中において、持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持・向上させていくことが必要。

「北海道と共に発展する札幌市」の視点

- 地方公共団体がそれぞれの有する強みを活かし、それぞれの持つ情報を共有し、資源を融通し合うなど、地域の枠を越えて連携し、役割分担を柔軟に見直すことが必要。
- 他の地方公共団体と連携し、住民の生活機能の確保、地域の活性化・経済成長、災害への対応、地域社会を支える次世代の人材の育成、さらには、森林や農地の保全、持続可能な都市構造への転換、技術やデータを活用した都市・地域のスマート化の実現などのまちづくり等に広域的に取り組んでいくことが必要。

取組方針

北海道と道内市町村との連携

札幌市と北海道の発展は一体の関係にあることから、北海道全体の活性化を図るため、連携を深めていく。

- 【主な取組の方向性】
- 道内連携の推進  
(さっぽろ圏ふるさと応援隊による関係人口の創出、パートナーシップ制度の都市間連携 など)
  - 道内各地の魅力発信  
(札幌☆取扱説明書による札幌市が保有するツールの活用促進、道内オンリーワン企業見学ツアーの実施 など)
  - 脱炭素社会の早期実現(分野横断的な施策「スマート」)  
(道内各地域で発電された再エネ電力の市内利用に向けた検討や、道産木材利用促進 など)

さっぽろ連携中枢都市圏における連携の深化

人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し活力ある社会経済を維持するための拠点を形成するため、圏域全体の経済をけん引し圏域の住民全体の暮らしを支えるという観点から、行政のコンパクト化・ネットワーク化を進めるなど、様々な分野で連携の深化を図る。

- 【主な取組の方向性】
- 経済成長のけん引  
(連携した企業誘致の推進、観光資源の共同プロモーションなど)
  - 高次の都市機能の集積・強化  
(公共施設の相互利用や配置に関する検討など)
  - 生活関連機能サービスの向上  
(救急医療の維持・向上に向けた取組推進、地元定着の推進、地域公共交通の維持・向上に向けた取組、さっぽろ圏人材育成など)

