

# 札幌市行政評価委員会 外部評価ヒアリング②

評価対象：施策「3-3-1 文化芸術や地域ブランドなどを活かした観光魅力づくりの推進」に関連する8事業  
：施策「5-2-1 市民が多彩な文化芸術に親しむとともに、自ら作り上げる文化活動の振興」に関連する3事業

## 会 議 録

日 時：平成26年8月27日（水）午後1時30分開会  
場 所：市役所本庁舎 18階 第3常任委員会会議室

## 1. 開 会

○吉見委員長 それでは、定刻になりましたので、これより札幌市行政評価委員会のヒアリングを始めます。

本日は、実は二つございますが、その一つ目は、文化芸術や地域ブランドなどを活かした観光魅力づくりの推進及び市民が多彩な文化芸術に親しむとともに、自ら作り上げる文化活動の振興に関連する事業のヒアリングということでございます。

関連する事業所管部局の皆様にはらしていただいております。

私は、本委員会の委員長の吉見でございます。

今日は、よろしく願いいたします。

まず最初に、本日、配付されております資料について事務局から説明をお願いいたします。

○推進担当係長 私は、事務局の推進担当係長の立野と申します。

私から配付資料の確認をさせていただきたいと思います。

まず、お手元にありますのは、今回の座席表が1枚です。次に、委員の皆様には昨日にお渡ししておりますけれども、平成26年度札幌市行政評価委員会外部評価ヒアリング②という次第が1枚です。次に、事前にいただきました質問の回答ということで、資料1として施策「3-3-1」の6枚物、資料2として施策「5-2-1」の事前質問事項一覧をお手元に配付させていただいております。

委員の皆様には、今回の対象事業の事業評価調書をまとめたものを置かせていただいておりますので、こちらもご参考にしていただきながら本日の質問をしていただければと思います。よろしく願いいたします。

私からは以上でございます。

○吉見委員長 ありがとうございます。

資料はよろしゅうございましょうか。

それでは、次第2のヒアリング（質疑応答）に入る前に、進行方法について簡単にご説明申し上げます。

本日のテーマにつきましては、まず、事業所管部局の皆様から事前に資料をいただきまして、それに基づいて各委員から質問を寄せていただく形にいたしました。この質問に関する回答は、今、事務局から説明がありました資料1と資料2に事前質問事項一覧という形でまとめられております。ここでは、これらを踏まえて各委員から事前質問の回答に対する再質問、あるいは、各事業、施策に関する新たな追加的な質問をさせていただきます。

委員の皆様においては、昨日もありましたが、大体、私のほうで一まとめにいたしますので、それに関連して何番の質問と言っていたか、これにかかわらず新しい質問があれば新しい質問と明確にした上で質問していただければありがたいと思います。よろしく願いいたします。

なお、今回の注意点として、観光文化関連、都市まちづくり関連の両施策にまたがる市

民交流複合施設がございます。これに関する質問につきましては、この後に行われる都心まちづくり関連の施策の際には市民交流複合施設の所管部局の皆さんは出席されませんので、このヒアリングで質問いただければと思います。

また、事業所管部局の皆様がお答えいただく場合に、複数の質問があるかと思っておりますので、どの回答か明確になるようにしていただくと私どもにとっては大変ありがたいと思っております。よろしくお願いいたします。

## 2. ヒアリング（質疑応答）

○吉見委員長 早速、ヒアリング（質疑応答）に入りたいと思います。

実は、ここは結構ありますので、手際よくやっていかないと時間に収まらないだろうと思ひまして、資料1の左側に番号が振っておりますが、1番から4番までをまとめて質問をお願いしたいと思います。

いずれも、シティプロモート推進に関わるものでございます。1番から4番までの中で追加的に質問等がございましたらお願いしたいと思いますのですが、いかがでしょうか。

○山崎副委員長 1番から4番までのところで、MICE、学会とか国際会議の誘致を一生懸命やっているのはご説明のところ非常によくわかりました。

さらに、もう一つ伺いできればと思うのは、改めて申し上げるまでもなく、こうしたMICE、国際会議等の誘致は、ほとんどの大都市で一生懸命やっております。そのときに、札幌市としての強み、ほかの都市には負けない魅力あるいは環境、その他の条件ということで、こうしたところで力を入れて頑張っているというようなアプローチの仕方、最近はやりの言葉で言うと、戦略みたいなものはどういうふう位置づけているのかについて、補足してご説明していただけたらありがたいなと思ひます。

○観光文化局 国際観光・MICE推進担当課長の岩立でございます。

今のご質問ですが、私から、MICE競合都市との間で、札幌市の強みを生かしたプロモーションの展開と戦略に関する現状の取り組みとか考え方についてご説明いたします。

確かに、副委員長がおっしゃられたとおり、今、競合他都市として、東京、横浜、京都、福岡などではグローバルMICEの戦略が展開されております。そうした都市と比べまして、札幌にも北海道大学の教授陣を初めとした医学系、自然科学系の学会のキーパーソンが多数在籍されております。そうした方たちとコンベンションビューローがつながりを持って、国内で開催される学会系の会議の誘致に力を入れていきたいということが一つです。

それから、東アジア、東南アジアにおきましては、札幌市は旅行地としての人気非常に高いものがございます。そうした東アジア、東南アジアに事務局がある会議や、そちらからの参加者が多い会議には、目的地としての北海道は非常に強みを発揮できると思ひますので、そうしたところにも国際会議のプロモーション誘致をかけていきたいと考えており、そうしたことを基本的な戦略の一つとして捉えております。

○山崎副委員長 もう少し伺いできればと思います。

こうしたプロモーションに関しては、もう数年前になります、国交省の北海道局や北海道もかなり力を入れてやっているようなところもございます。札幌市は、そうしたところとどういった形で連携をとっておやりにやっているかについて、もう一つ補足していただけたらありがたいです。

○観光文化局 一例を申し上げますと、札幌で開催される会議の参加者の皆さんが、アフターコンベンションとして洞爺、登別のほうに大型の周遊観光に出られまして、例えば、ウィンザーホテルなどは非常に人気があるという調査の結果を得ております。このようにアフターコンベンションとして周遊型の観光にもつながる部分がありますので、毎年、北海道、札幌市、北海道運輸局等々と連携会議を開催したり、それから、小樽を初めとした近隣自治体とも連携会議を開いて情報共有やモデルコースの創出に努めております。

○山崎副委員長 ありがとうございます。

○吉見委員長 ほかにいかがでございましょうか。

○吉田委員 それでは、2番の質問の回答に対して教えていただきたいと思います。

札幌のブランディング戦略と国際芸術祭の関連性についてお伺いしたいのですが、「札幌芸術祭をはじめとした文化・芸術イベントを観光客誘致に結び付け」というようなことを2行で書かれておりますけれども、国際芸術祭に来たお客様に対し、どのように札幌ブランドをお伝えしているのか、具体的な取り組みがありましたら教えていただけますでしょうか。

○観光文化局 国際芸術祭担当課長の池田でございます。

札幌国際芸術祭は、創造都市さっぽろの象徴的な事業という位置づけで、今年初めて開催しようとしております。当然のことながら、芸術作品の展示はもとより、まちの創造性を高めるといことで、いろいろな市民参加の事業とか連携事業にも合わせて取り組んで内外に発信しております。

○吉田委員 それは、国際芸術祭で行っているイベントそのものが観光客や来場者である道内客に対する札幌ブランドの発信というような位置づけでしょうか。

○観光文化局 そうですね。芸術祭の目的の一つに、札幌の魅力とか芸術祭等の取り組みを発信していくということがあります。この時期は札幌ではほかにいろいろなイベント等もやっておりますので、そういったものとも連携を図り、夏のイベントの魅力も含めて札幌全体を発信していくような形でやっております。

○吉田委員 結局、来た方たちにより滞在日数を延ばしていただくとか、ほかの観光資源をより周遊していただくとか、多分、そういう戦略なのかなというふうに理解していたのですが、そういうことにおいて、何らかの働きかけ、あるいは、ホテルなど民間との連携みたいなことは国際芸術祭として具体的なことが何かあるのでしょうか。

○観光文化局 特に、道外とか遠くからいらっしゃる方たちもでございますので、旅行会社の皆さんに集まっていただいて、芸術祭のいろいろなご説明をさせていただいて、いわゆるツアー造成のご協力をお願いしております。

○松本委員 私も、今の2番に関連してお伺いします。

既存のイベントにおいて、各々の努力にとどまらず、包括したり連携して札幌市の魅力を伝えるような戦略、位置付けというものがあるのかどうか、知りたいのです。

ここでの回答では、シティプロモート戦略で三つの基本方針を定めているとしておりますが、この三つの基本方針というのは、「魅力を再発見する」「魅力を味わい発信する」「魅力を創造する」というようになりかなり抽象的な内容で、結局のところ、具体的にどのような戦略を持って相互のイベントの相乗効果みたいなものを目指しているのか、わかるようではわからなかったところがあります。そこで、こうした取り組みをしているとか、まだ課題があってここら辺までしかできていないとか、どういう内容でもいいですけども、もう少し具体的に教えていただければと思います。

○市長政策室 創造都市推進担当課長の知野と申します。

私からは、シティプロモート戦略の位置付けという点でお答えしたいと思います。

まず、札幌市全体を見ると、長期計画としてのまちづくり戦略ビジョン、そして、中期計画としての新まちづくり計画といったものがベースとしてあります。これらと並行するような形で分野別にビジョンを掲げたものとして、今回、私が所管するシティプロモート戦略、あるいは、産業振興ビジョンといったものがございます。さらに、これらのビジョンに沿った形で、各部局が実行計画として策定するものが部門別計画でございまして、例えば、札幌市観光まちづくりプラン、あるいは、札幌型ものづくり振興戦略といった構造になっております。したがって、シティプロモート戦略という点からいきますと、まちづくり全体のシティプロモートに係る分野を総括したものであるとともに、観光、産業といった部門別計画の方向性を示したものという位置づけとなっております。

○松本委員 包括レベルのもう少し下のレベルで、各部局とか各部門別にどういう取り組みをしながら統一的、包括的なブランド戦略をしているのか、具体例を教えてくださいとありがたいと思います。

○観光文化局 芸術祭の取り組みとしましては、先ほどもお話ししましたが、PMFとかシティ・ジャズ、夏まつりといった夏のいろいろなイベント等と連携事業という枠組みをつくりまして、相互に連携して取り組んでいる姿が見えるような形にさせていただいております。

○吉見委員長 それでは、私から、3番に関連するところです。

まず、これはサッポロスマイル映像というものを聞きしたかった部分かと思いますが、この対象者は市民ということですね。つまり、プロモートと言いながら、外の方ではなくて、内部の我が市民に対してプロモートするものになっています。それはそれでいいのですが、一つには、サッポロスマイルロゴの周知というものがあると評価調書に書かれていましたので、それは、やはり周知しなければいけないものなのか、市民に周知することによって何を期待しているのか、それが質問の一つ目です。

それから、もう一つは、その評価です。もちろん、スマイルロゴの周知だけではないと

いう説明も書かれておりますので、実際にはそれ以外のことも目的とされているのでしょ  
うけれども、それらを含めて評価のことをお聞きしたのですが、回答の中では「期待して  
いる」というような文言しかなかったので、スマイルロゴの周知具合を含めて、市民に対  
してこの映像を作った成果が上がっているのか、それはどのように測定しているかという  
質問です。

これは再びの質問になりますが、二つお願いいたします。

○市長政策室 まず、サッポロスマイル映像については、資料でも回答させていただきま  
したけれども、「笑顔になれる街」といったシティ戦略のゴールをイメージとして伝える  
ものというふうな位置づけで捉えております。

そしてまた、ロゴとともに、「笑顔になれる街」というコンセプトの周知は、委員長も  
ご指摘のとおり、確かにまだまだ不十分というか、広く行き渡っていないと認識しており  
ます。ただ、戦略策定から1年半という期間を考えますと、平成25年6月の市民アンケ  
ートにおいてこのロゴを知っていますかという調査をしたところ、19.1%の市民の方  
がロゴマークを知っているという回答でした。これが高いか、低いかということはあるま  
すし、まだまだ不十分かなとも思いますけれども、そういう期間を考えると一定の成果が  
あったのではないかと考えております。とりわけ、知っている、ロゴを見たことがあると  
いうふうに答えた市民のうち、80.5%の方が笑顔をあらわしたマークであることを理  
解しているという回答がありましたので、戦略のコンセプトでございます「笑顔になれる  
街」という趣旨は伝わっているのではないかと評価しております。

○吉見委員長 繰り返しになりますが、一つ目のロゴを市民に周知することに意味はある  
のかという問いについてはいかがでしょうか。

簡単に言いますと、市民が知って何になるのかということです。市民が何に使うのか。  
これは笑顔を表したマークだねというのは、見れば想像がつきます。ただ、そのロゴマー  
クを知ったら市民が笑顔になれるのかということ、それはかなり距離がある感じがするの  
ですね。ロゴマークを作ったことは何らかの意味があると思いますけれども、そこと市民が  
それを知ることの結びつけです。

○市長政策室 「笑顔になれる街」というのは、我々行政だけではなくて、市民の方一人  
一人が札幌のよさを再発見して、みんなで広くアピールして発信していくことに意味があ  
るのではないかということで戦略を策定しまして、実施しているところでございます。

○吉見委員長 すみません、やはりわからないのです。

市民は笑顔でない、つまり、札幌の魅力をわかっていないから、その魅力を市民に発信  
してもらうための戦略であるというふうなお話聞こえるのです。しかし、あなたは札幌  
が好きですかとか、魅力がありますかとアンケートで問うと、外の方は札幌には魅力があ  
るねと答えると、先ほどほかのところでもお話がありました。しかし、札幌市民自身も札  
幌をかなり愛していて、札幌は良いまちだね、ということはわかっているのではないかと  
いう気がするのです。

「笑顔になれる街」というのは、非常に包括的、総括的なことですから、いろいろな側面で笑顔になったり泣いたりするのだと思います。その「笑顔になれる街」というところとの結びつきというのでしょうか、例えば、このプロモートをしていくとき、市民に外の方へのプロモート役になってもらおうという目標があって、その過程にある話なのか。今のお話ですと、市民は札幌市の魅力を知らないから、そこに対してわかってもらえるように宣伝しましょうというふうにも聞こえるのですね。

ですから、何が目的で、この事業の位置付けはどこにあるのかということをお聞きしたいのです。

○市長政策室 委員長がおっしゃったとおり、外向けのものもあると同時に、市民自身にも、自分たちのまちはこんなにいいのだなと札幌の魅力に気付いてもらおうというのの一つありまして、両方です。

○吉見委員長 つまり、この映像に関しては市民向けだと書かれているので、今まで知らなかった札幌の魅力を市民に見つけてもらうという目的がこの中に一つあるということですね。

○市長政策室 はい。

○吉見委員長 そして、元に戻りますが、スマイルロゴの周知は市民にとってどういう意味があるのかということです。市民がスマイルロゴを知って何の役に立つのか。逆に言えば、市は、知ってもらってどうしてもらおうとしているのか。

ロゴマークを知って、それで笑顔になれるわけではないと思うのです。このマークを見たらみんな幸せになるなんていう話は宗教っぽくなりますから、そういう話ではないと思います。ですから、ロゴマークを知ってもらうことによって、多分、その先があると思いますので、それはどういう関連性があるのかということをお聞きしているのです。

○市長政策室 シティプロモート戦略では、市民の生活の中から導き出されるような、ライフスタイルに根差した札幌の魅力を再発見して伝えていきたいというふうに考えております。それが、札幌の人が笑顔で暮らすまち、観光に来て笑顔になれるまち、おいしい食べ物や雪の中で遊ぶ体験、そしてまた日本一の魅力ある都市、そうしたブランドを端的にあらわす、そういったことに向けて札幌市が取り組んでいますということを象徴的に笑顔というコンセプトで表しており、その札幌市の取り組みを理解してもらおうというのがこのロゴの中に含まれている意味の一つであると考えております。

○吉見委員長 ブランドという言葉が一つありましたけれども、いわゆるブランドロゴとしてこれを表に出し、そして、このマークを見れば札幌だねというふうにわかるようなところまで持っていききたいと。例えば、時計台を見れば、多くの方は札幌市だとわかりますが、このスマイルロゴを見ても全国の方が札幌だねとわかる。確かに「SAPPORO」と書いてありますから、わからない人は文字の読めない人なのかもしれませんが、市民もこのブランドロゴを見て誇りに思えるようなところに持っていききたいというのが目標であるというお話でよろしいでしょうか。

○市長政策室 スマイル、笑顔というのは、我々のいろいろな取り組みを一つに集約して、市民にも、観光客にも直感的に非常にわかりやすく伝えているロゴであるというふうに思っていますので、その辺を周知することは大事だと考えております。

○吉見委員長 見たことがあるというのはいいのですけれども、そこから誇りを持てるのか、新しい発見ができるというところはかなり遠いと思うのです。

ちょっと角度を変えますが、シティプロモートという観点だけで言うと、例えば、市民が旅行でほかの都市に行くときに札幌のスマイルロゴを使うなどして市民一人ひとりに宣伝してもらえるような、これは、市民の誇りがどうこうという問題ではなくて、まさに外に向けてプロモートするという意味ですけれども、将来はそういうことにつなげていくという戦略があるという話だとわかりやすくなるのです。

○市長政策室 実際の取り組みとして、雪まつり期間中に市内のホテルにサッポロスマイルをデザインしたポスターを置きますと、観光客の方、特に外国の方はそれを気に入って持って帰られたりします。また、最近の事例ですと、きのとやの「SAPPORO HISTORY」というクッキーにこのロゴマークを使用していただくといった取り組みを行っております。

○吉見委員長 今のお話はブランド戦略の話ですね。

○市長政策室 はい。

○吉見委員長 私が挙げたのは単なる例なので、そういうことは考えていないとか、やっていないという話は、それはそれでいいと思いますが、個人的にはもったいないなという感じがしたところがあります。

例えば、皆様は、今日はこの関係のことがあるのでスマイルロゴのバッチを着けていらっしゃると思いますね。市長も着けておられるし、当該局でない市役所の方も着けておられることもあると思います。しかし、一般の市民が持っておられるかとなると、何となく見たことはあっても、そういうものを持っていない、あるいは、着けるような機会もない。実は、私は持っていますが、これは別に市の方からいただいたわけではなくて、友人からもらったものですが、例えば、市民がそういうものを知って、それこそ誇りを持てるようになったら、このマークを着けて旅行に行ったりするといい宣伝になります。これは、見たとおり「SAPPORO」と書いてあるから、鹿児島でも東京でも大阪でも札幌から来た人だねとわかるようになって、いわば市民みんなが札幌の宣伝マンみたいになれるかなと思います。

利用の仕方はいろいろあると思いますけれども、市民に知ってもらう意義を考えたときに、それを市民にどう使ってもらうのかと。知っているだけだと、なかなかその後がないのです。今のお話のように、例えばブランド戦略として、それを商品にして売っていく、市民に買ってもらうということもあるのかもしれませんが、ただ、役所としては、これでもって一儲けしようというふうにはいかないだろうと思いますから、そのあたりのストーリーといいますか、これをやることによる戦略が少し見えなかったので質問しました。



長くなりましたし、私のコメントになっていますから、これぐらいで終わりたいと思います。

○吉田委員 今の委員長のお話のとおり、多分、スマイルロゴの目的と定義と使い方みたいなことを市民にしっかりプロモーションしていくことが前提だと思います。

私は、実は、このサッポロスマイルロゴがすごく好きです。なぜかという、今、道路工事の現場で、このサッポロスマイルの判子を業者が押してしまして、企業がすごく使い始めていると思います。サッポロスマイルのロゴで迎えてくれるお店も増えてきていて、それこそ、外国の方にも、札幌はにっこりと迎えてくれるのだ、この企業はそういう会社なのだということがすごく伝わっていると思います。ただ、今、どのくらいの企業がサッポロスマイルロゴを使っているかという指標がどこにも見当たらなかったのです。

質問としては、今、どのくらいの企業がサッポロスマイルロゴを使っているかを把握していって、それを一つの指標としているのか、それから、もちろん市民に使ってほしいけれども、その市民の大きな存在が企業だと思うので、その企業に対しての働きかけを何かやっていってやるか、意見と質問が織り交ざっていて申し訳ないですが、お願いいたします。

○市長政策室 行政だけでなく、民間も含めてみんなで一緒にやってみようということで、平成25年10月には、民間企業あるいは団体から成る会員組織、サッポロスマイルパートナーズというものを設立いたしました。今、北洋銀行やローソン、JTB北海道、日本郵政北海道支社や市内ホテル等、数でいきますと100企業・団体まで来ました。そういったパートナーを組んでいただいたところでは、それぞれのやれる範囲の中でロゴを活用してもらっているところです。

○吉田委員 小さな企業たちは、勝手に使っているわけではなく、申し込めば誰でも使えるのですか。

○市長政策室 そうですね。笑顔にしてまちを盛り上げましょうという宣言さえしてもらえば、大抵、パートナーになれます。

○吉田委員 それは、中小企業への働きかけみたいなことも何かされているのですか。

○市長政策室 ホームページで周知しておりますが、やり始めてからまだ時間が浅いところです。

○吉見委員長 ほかによろしゅうございましょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 もし何かございましたら、後でまた戻って質問していただいても結構でございますので、よろしく願いいたします。

それでは、次に移りたいと思います。

次は、たくさんあるのですが、5番からずっと飛んで12番までまとめます。これは、大通が中心でしょうか、ミュンヘン・クリスマス市、さっぽろ雪まつり、サッポロ・シティ・ジャズといったことに関する推進等々の事業があります。少し重なる部分もございま

すので、数は多いですが、5番から12番までまとめてご質問いただければと思います。

それでは、何か追加的な質問はございませんでしょうか。

○石川委員 雪まつり関係ですが、これは事前質問を出しておりませんが、事業のイメージをつかむためにわかる範囲で教えていただきたいと思います。

さっぽろ雪まつり事業費とさっぽろ雪まつり魅力アップ事業の事業評価調書を見せていただいて、予算・決算の金額のイメージで、雪まつり事業費は、細かい数字はともかく、平成25年度は予算に比べて決算が多くなって、26年度の予算も多いです。私の手元では、四、五千万円だったものが2億円になっている感じです。雪まつり魅力アップ事業は、平成23年度、24年度は1億円単位ぐらいで、25年度は3,000万円の予算に対して決算が2,000万円、そしてまた、26年度の予算は1億円ぐらいになっています。

雪まつりという事業のイメージをつかむために、この辺の数字はどういう連関があるのか、教えていただければと思います。

○観光文化局 観光文化局事業調整担当係長をしております東海林と申します。

雪まつりの関係で申し上げます。

今、委員がご指摘のお話ですけれども、実は、平成24年度と25年度、26年度は、予算の括りが変わっております。簡単に言いますと、24年度までは札幌市の直接の予算執行をやっていたのですが、25年度からは雪まつりの実行委員会への補助金という形に移しております。その関係で雪まつり事業費と魅力アップ事業費のほうで大体1億6,000円程度移っておりますが、実質的な中身は変わっておりません。

以上です。

○石川委員 それを前提に読み直しますので、質問はここで一回終わります。

○吉見委員長 では、私からお聞きしますが、5番と6番、もしかすると7番もですが、ミュンヘン・クリスマス市に関連する部分です。

これは、どういう位置付けの理解をすればいいのか困ったものですから、6番みたいな質問もあるのかなと思いますが、まず、6番に来場者数が書かれていますけれども、基本的に来場者数ではかっていいのかということがあります。それは何を言っているかということ、そもそもなぜミュンヘンなのかといえば、市役所の方は、これは姉妹都市提携があってということがわかります。ただ、ミュンヘン大橋という名前がついているものがあるものの、実は姉妹都市がどこかということを知らない人が結構いまして、知らないけれども、ミュンヘン・クリスマス市は楽しいよねと来ている市民も多いわけです。そう考えると、なぜミュンヘン・クリスマス市だったのかというのは、もともと姉妹都市との関係とか交流もあったのだろうと思うわけで、もしそうだとすると、そういう意味での効果をどう測るかということがありますし、単に入場者が多ければいいのではなく、ほかの方法もいろいろあると思うのです。そういう意味で、何を目的として、その効果をどう測っているかという結び付けはありますかという問いだと理解していただければと思います。

あるいは、専ら物販、飲食のお店があって、まさに市になっていますから、もしかする

と売り上げということも一つの指標になるのかもしれませんが。そうであれば、そういったことをどのように把握されているのか。

さらに、それは5番にも関わらず、そういうことを考えると、ここはこういう質問になっておりますけれども、変わり映えがしないから変えればよいという単純な入れ替えではなくて、たくさん売れているところはずっと残したほうが良いということになるかもしれません。現に、もう何年もやっているのに、ミュンヘン・クリスマス市が始まる、あのお店が来るから行こうという話はよく聞くのですよ。あれを楽しみにしているから行こうというのに、それが入れ替えられてなくなってしまったら、その人にとってはもう魅力がなくなるわけですから、こういうものは、一体どういう目的で来られているかという細かな分析も本当は必要だと思います。例えば、デパートでよく物産市などをやっておりますけれども、ああいうところでも細かい分析をしますので、そういったことなども効果の一つとして測ったり検証されたりして、それが5番にあるような出店者の入れ替えに反映されているのかとか、これも実は6番に関わる目的と効果との関係ですが、そういったことはどのような把握の状況になっているか、お尋ねしたいと思います。

観光か国際交流かというふうに聞いたのもそれでありまして、当然ですが、目的によって評価のやり方も違うだろうということでもあります。

○総務局 交流課長の齋藤と申します。

ミュンヘン・クリスマス市のことで回答させていただきます。

非常にいろいろな形でご質問をいただきましたので、総合的にお答えさせていただければと思います。

まず、委員長がご推察のとおり、ミュンヘン・クリスマス市のスタートは姉妹都市でございまして。2002年ですが、ミュンヘンと札幌の姉妹都市提携30周年でございましたけれども、実は、ミュンヘン市側から、札幌の方々にドイツ、ミュンヘンの文化を知らしめるようなイベントを何かやりたいとご提案をいただきました。については、ヨーロッパでは、ドイツを中心に12月に入ってから24日までの間、クリスマス市が立ちます。これは都市あるいは国によって売るのが大分違うようですが、なべてクリスマスグッズ、あるいは、それにちなんだものを、ヨーロッパは寒いので象徴的なものとしてはグリューワインとかソーセージなどを売ってクリスマス気分を徐々に盛り上げていく、あるいは、日本で言う歳末市みたいに年を越すというか、クリスマスを迎えることに向けていろいろなものを買われたりする市場があるので、それを再現してみないかということで始めました。

実は、このクリスマス市は、一回きりの予定でスタートしております。そういったことで、スタート時点では何とか1回だけ成功させようということで、あまりしっかりとした組み立てができない中でやったようでございますが、一方で非常に評判がよかったということがございました。市民受けも非常によかったことと、また、海外から来られた出店者も、国内の出店者も非常に売り上げがありまして、翌年以降もぜひやりたいと内外から声が上がりました。ですから、このクリスマス市だけは、大通イベントとしてはやや特殊な

形で国際部が受け持つような形でここまで来ております。

そういう意味で言いますと、国際交流イベントなのか、観光集客イベントなのかという質問につきましては、スタートは間違いなく国際交流イベントでございます。ミュンヘンの文化を知っていただく楽しいイベントに参加することで、ミュンヘンが札幌の姉妹都市であることを市民に知っていただくものでした。実際の数値といたしましては、最新の細かい数字ではないのですが、姉妹都市5都市の中で認知度はミュンヘンがずば抜けて高うございます。全体が高くないのであまり胸を張れませんけれども、ほかが十数%に対してミュンヘンだけ3割近い市民の方が知っておりまして、ご存じですかと聞くと、ミュンヘンがイの一番に出てくる都市となっておりますことから、今年で13回目になりますが、そういう意味では市民への姉妹都市周知という部分では一つあったと思います。

それから、単にミュンヘンが姉妹都市だということを知らしめるだけではなくて、4回目からリターナブル食器を導入しております。洗って何度も使うもので、使い捨ての食器を使わないと。これは、実は、札幌在住のドイツ人の方に、ドイツの文化を紹介すると言ってやっているなら、そこまでドイツの真似をなさいと言われて導入いたしました。実は、非常に大変な部分ではありますが、これが市民の方々に大分浸透してまいりまして、最近ほかのイベントでもそういう傾向が見られるかなと思います。エコの先駆け的なイベントとしてドイツの文化を採り入れたもので、毎年400人ぐらいの市民ボランティアが参加して食器を洗っていただいておりますが、こういった部分でもドイツの文化を身をもって体験していただくような形で取り込めたかなと考えております。

確かに、物販、飲食が中心ですが、中にありますパビリオンと呼ばれる施設では、在住のドイツ人の協力をいただきまして、ドイツでやっているクリスマスに向けて家族の手作業で小物を作ったり、ドイツの絵本の読み聞かせといったようなこともお子様を中心にやっております。昨年の来場者数94万人に対して延べ数百人程度なので数は少ないのですが、こういった形で国際交流イベントとしての位置付けは引き続き高いものだと認識しております。

一方で、ほぼ右肩上がり而来場者が増えてきております。昨年は、最高の94万人、もう100万人に手が届くところまで伸びてまいりました。11月後半から12月といういわゆる観光端境期であります。アンケートなどをとりますと、道外が2割弱で海外も1%程度いらっしゃいます。どれだけ観光に寄与しているかという部分については異論があるかと思いますが、市民も含めて屋外に出づらいつ時期に多くの方に大通に集まっていたかどうかということでは、観光集客イベントとしても非常に意味があるかと思っております。

また、毎年、かなり克明なアンケートをとっております。そういった中で、なぜ来場されるかという、圧倒的に多いのは雰囲気が好きということです。これは、売っているものも含めてだと思いますが、異空間ができ上がるということも多くの方が非常に期待されております。来場者も、初めて来たという方は3分の1程度で、ほとんどがリピーターでありまして、市民も、毎年、また、期間中1回ではなくて何度も足を運んでいただく方

もたくさんいらっしゃって、それで延べ94万人に達していると思います。

指標といたしましては、表には出しておりませんが、経済波及効果の数値も調査しております。2010年と2012年の2回、市役所内部の統計を担当するところの協力をいただいでやっております、いずれも六十数万人の来場者に対して約93億円の経済波及効果という試算が出ております。偶然、2010年も2012年も60万人台だったものですから、ほぼ100億円弱というところで一致しておりますので、そういうことで来場者数と経済効果はある程度比例関係にあるのかなと推測いたしますと、去年は94万人が来られていますから、ざっくりですが、130億円を超える経済波及効果があったのかなと考えております。これは、国際部が所管しております、どうしても交流イベントという看板がございますのであまり表には出しておりませんが、そういう数値も見ております。

そういう部分で、市民に対する姉妹都市ミュンヘンの単なる周知ではなく、文化、中身を含めた紹介という本来やっている意味でできるだけ多くの方に来ていただきたいという部分と、この時期の大通での経済効果という部分と、両にらみでやっているイベントという自覚がございます。

以上でございます。

○吉見委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

○吉田委員 ミュンヘン・クリスマス市が成功しているのはよく存じ上げていますが、ここまで札幌がミュンヘンの文化を紹介し、あるいは、ミュンヘンの企業のもうけにもつながるところまでやっているということは、逆に、ミュンヘン側に何か働きかけをして、あちらでも札幌を紹介するようなことにはつながっていないのでしょうか。

○総務局 委員のご指摘は、非常に耳の痛い部分でございます、向こうで札幌をPRするような継続的インパクトのあるイベントはできていないのが現実です。

○吉田委員 もったいないですね。

○総務局 そうですね。すみません。

○吉見委員長 北欧の方などは札幌をよく知っていますけれども、北欧に姉妹都市はありましたか。

○総務局 ございません。

○吉見委員長 残念ながらないですね。ミュンヘンはビールつながりだったのでしょか。

○総務局 オリンピックつながりです。

○吉見委員長 そうであれば、北欧のオリンピックつながりがありそうな気はしますね。オスロあたりですと、タクシーの運転手でも札幌を知っていますね。東京は知らないけれども、札幌は知っているのです。東京の北にあるのだと説明したら、東京はどこだと言われました。札幌だと言ったら、札幌なら知っていると言うのですね。それは、明らかにノルディックですね。大倉山も知っていました。物すごく人気のあるスポーツですから中継されるのです。彼らは、1年に一遍は札幌を見るのでしょうか。知らないところに売り込む

方法もありますが、ヨーロッパの方々やアメリカの北の方もそうでしょうけれども、そういうことを利用して知っているところにプロモートする方法ができるといいですね。

もしよろしければほかに移りますが、雪まつり関係やシティ・ジャズの関係ではいかがでしょうか。

○石川委員 サッポロ・シティ・ジャズについては、僕も音楽が好きなので、否定的な話では全くなく、本当にシンプルに、なぜジャズなのか。ほかのものの定義は、姉妹都市はある程度わかりますし、雪まつりはそれすらわからないぐらい古い歴史的なものです。しかし、シティ・ジャズについては、過去の基本計画からの流れなども見ましたけれども、いま一つわかりづらいところもありますので、深い意味はなく、シンプルにこの質問だけさせていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○観光文化局 市民文化課長の加茂と申します。よろしく申し上げます。

シティ・ジャズ自体は、平成19年から今の形態で始まっております。もともとは、昭和61年に芸術の森ができて、平成2年にPMFが始まりますが、あそこに野外ステージをつくりましたけれども、あれだけ大きい野外ステージをどう活用していこうかということが課題になっていました。そういう中で、芸術の森は貸し室が結構ありますが、札幌市は意外とジャズ人口があって、ジャズの練習をしに来られる方が多いものですから、ジャズの練習に来られる方に対して、クリニックというか、指導を始めたのです。それをやっていくうちに、アマチュアの方が我々の発表の場が欲しいということになり、アマチュアのジャズの発表の場ということでジャズ・フォレストというものを財団で始めまして、それがずっと進化してまいりました。シティ・ジャズは、大通で行うプロの演奏会が非常に注目されますが、今でもアマチュアの演奏の部分、それから青少年のジャズ育成というメニューで組み立てられています。そんな流れで、平成19年から今のような大通公園のテントで興行的な要素も含めたジャズのフェスティバルという形になりましたが、依然としてアマチュアの方の出番もあり、道内を巡回したり、あるいは、小学校の子どもたちや、子どものジャズの育成も含めてジャズ事業として成立しているところでございます。

○吉見委員長 私から、二つ伺います。

一つは、7番、8番、9番の満足度の話です。回答を拝見した限りでは、例えば、評価をするときに、一つは来場者で数えられるものはそれを数える、あとは、アンケートを取れるものは取っているところもあると。アンケートの中で満足度を測るようなことを問う項目があるかどうかはわかりませんが、今やっている、あるいは、今やっていないけれども、こういう形でやりたいというようなことがもしあれば、それをお聞かせ願いたいと思います。

満足度というのは、例えば、今年はどうだったけれども、来年はもっと上げたいとか、今年比去年よりも満足度が上がっているということが言えるかどうか。例えば、よかったという感想が並んでいても、それは満足度を測れていないわけですね。ですから、そういう評価をするときに、今どうしているか、あるいは、やろうと思っているこ

とがあれば、これらはさっぽろ雪まつりも、シティ・ジャズも、ミュンヘン・クリスマス市もみんな関わっているかと思いますが、もしそういうものがあればお答えいただきたいと思います。そういったものについては、今のところに特に記載がなかったように思いますので、お願いします。

○総務局 では、クリスマス市から回答させていただきます。

アンケートは取っております。今、それではいけないというご指摘もあったのですが、満足かというアンケートでは、去年の例で申しますと57%が「満足した」、40%が「まあ満足した」、合わせますと97%です。実は、高止まりでございまして、毎年同じことを聞いておりますが、95%を切ることがございません。さらに、また来たいかという問いかけもしてございまして、去年は97%の「また来たい」という回答をいただいております。

これだけですとちょっと漫然としてしまいますので、満足しなかった理由も書いていただいております。むしろ、こちらに着目して、より良いイベントにしていこうということに取り組んでおります。これまで、満足しなかったという少数意見を取り入れて改善した点でいきますと、飲食用のテントを設置したこととか、かつては12月17日でやめていたのですが、なぜクリスマスまでやってくれないのかということで、開催期間を24日まで延ばしたこととか、オリジナルグッズがマグカップしかなかったのですけれども、もっと増やしてほしいということで種類を増やすような工夫をしてきてございまして、これは引き続き取り組んでいこうと思っております。

○吉見委員長 ほかはよろしいでしょうか。

○観光文化局 シティ・ジャズについては、アンケートを取っているのですが、実は良かったかどうかという項目はありませんので、とりあえず、次回からはそのような項目を入れていきたいと思っております。

自由記載欄に良かったという項目を上げていただくことで把握はできるのですが、全数調査ではないことと、どちらかというところ、そこに書かれた意見を翌年度にどう反映するか意識が行っていること、また、どういう方が来ているかというマーケティングの部分を中心になっているところがございまして、満足度も意識的に考えていきたいと考えております。

○吉見委員長 満足度という書き方をしましたが、要するに、事業の目標が達成できているかどうかです。確かに、ほかにどういう方法がありますかと問われるとなかなか難しいです。事業によってそれぞれ物が違いますので、そのときの評価のやり方はいろいろ違うのだらうと思っておりますが、皆様が行われる場合に、この事業だったらこういう評価をしてほしいとか、こういう評価の指標がありますということがあれば、それをお聞かせ願いたいということでもあります。

例えば、こういうイベントをやった場合に、どちらかというところ、満足した人がアンケートを書きますね。もう来るものかと思った人は、多分、アンケートも書かずに帰ってしま

うのです。ですから、抜き取り調査でもしない限り難しいところもあって、アンケートが全てではないだろうとされていて、そこを信用してしまってもいけないのかな、何かほかにいい方法があったら教えていただきたいなというのが本音です。

それから、もう一つは、雪まつりに関する10番、11番がありますが、これは持続可能性云々ということです。たくさんの方が来られているから今後も大丈夫でしょうというご回答になっていますけれども、市民として心配なのは、例えば自衛隊の縮小ということで大雪像をどうやって維持していくのか。現に、昔と比べると減っています。雪像は、増えたわけではなくて、減ったり、作り方を変えたりしなければいけない。場合によっては、それに対して市がいろいろな形で費用を負担していかなければいけないかもしれない。端的に言えば、業者に頼んで大雪像を作ることになると、これは大変な費用がかかるだろうとすぐ想像がつくわけです。そういう意味で、例えば真駒内会場もそうでしたが、自衛隊の協力の縮小などによって雪まつりのイベント規模などがいろいろな形で影響を受けてきたという経緯がありますので、そういう意味での持続可能性です。たくさんの人に来ていただけるけれども、できなくなってしまうようなこと、あるいは、縮小しなければいけないようなことがないのか、あるいは、今の段階で何か対策や将来へのビジョンをお持ちかどうかという問いでもあったのですが、簡単で結構ですから、これについて何かお答えはありますでしょうか。

○観光文化局 雪まつりの関係でお答えいたします。

ご承知のとおり、自衛隊による制作は減っておりまして、次回の雪まつりから3基から2基に減ります。それに代用するために、今回、1基は商工会議所を中心として雪像を作って補うこととしております。ただ、自衛隊の技術力はかなり高いものですから、新たな1基は初めて作ることもあって技術的には未熟な部分がありますので、今回は雪上のオペラを考えていて、それをセットにして魅力を維持していこうと思っております。

それから、将来的に自衛隊の協力がさらに縮小、ということもあると思いますが、隊長を含めて、今、育成システムを検討しようと思っているところですが、基本的には大通会場の大雪像は維持する方向で考えております。

以上でございます。

○吉見委員長 ありがとうございます。

ほかによろしゅうございましょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 それでは、次に移りたいと思います。

資料1につきましては、13番から15番まで、残り三つについてご質問をいただきたいと思いますが、追加的なご質問等はございますでしょうか。

○松本委員 14番についての質問です。

運営の主体、仕方についてですが、ミュンヘン・クリスマス市、雪まつり、ライラックまつり、サッポロ・シティ・ジャズ等々で、実行委員会型を採るか、札幌観光協会型をと



るかでこのような違いがあるということはよくわかりました。正直、実行委員会型を採るか、札幌観光協会に委ねるかによって、各々メリット・デメリットはあると思いますが、今、このようにイベントごとに違う形態を採っている理由についてもう少し説明をしていただければというのが1点です。

また、市としては、現在の運用のやり方が一番望ましいというような評価になっているのか、改善が必要というお考えでいらっしゃるのか、そこら辺について教えていただければと思います。

○総務局 クリスマス市について回答させていただきます。

先ほど経緯、経過などをご説明しましたように、どうしてもこれだけがやや特殊で、国際交流イベントに端を発して、スタートはそのときに作った組織が母体になっておりまして、やはり、目的とするところがほかのイベントと若干異なっておりますので、一旦はこの方式で続けているところでございます。ただ、今後は、同時期に開催しておりますホワイトイルミネーションなどのイベントもございますので、そういったものとのシナジー効果を狙った連携という部分については意識していきたいと考えております。

○松本委員 そうすると、今の評価としては、当面は実行委員会型で、ほかの部分とうまく連携を取りながら、というのがいいのではないかとということですね。

○総務局 そうですね。

○吉見委員長 雪まつりは何かございますか。

○観光文化局 次に、雪まつり、ライラックまつり等のお祭りの関係です。

こちらは、実行委員会形式を採っておりまして、実は実行委員会の中に主催団体として札幌市と札幌観光協会と商工会議所が入っております。この3団体が入りまして実行委員会という形態を作っております。今、主に札幌観光協会が事務局を所管しておりまして、こちらはそういう意味で記載しております。

実行委員会形式が望ましいかというご質問ですが、札幌市全体でやることですので、これが望ましいと考えております。

以上です。

○観光文化局 シティ・ジャズについてですけれども、こちらも実行委員会形式をとっております。文化事業はいろいろございまして財団単独でやるものもございしますが、実行委員会形式を採れるということは、ほかからの協力が得られて広がりあるという証拠だと考えておりますので、シティ・ジャズについても今の形態が望ましいのではないかと考えております。

○松本委員 私も実行委員会形式自体に疑問があるわけではないのですけれども、今、やられている実行委員会形式で、ここが足りないとか、あるいは、こういうところに悩みがあるというようなことがあれば、むしろ率直に教えていただきたいと思っております。

○観光文化局 雪まつりの関係です。

全体でやるという意味では確かにいいのですけれども、一部、収益事業といいますが、

売店の売り上げとか協賛がありまして、景気の動向に左右されやすいものですから、いいときはいいのですが、最近は収益に少し苦しいところがございます。

以上です。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○吉田委員 13番のマネジメント人材についてお伺いしたいと思います。

お答えを見ると、まさにこういう人がいたらいいでしょうね、ということが書いてありますが、正直、これを見る限り、目星はついていないということでしょうか。

昔、私もこの検討委員会に入らせていただいていたいて、やはりここが肝の議論でなかなか難しいということだったのですが、それ以降、何か具体的に、例えばこういう人物だという人がいるのか、もしくは、未知数なのか、教えてください。

○観光文化局 市民交流複合施設担当課長の藤部と申します。

今のご質問については、アートマネジメントを担う方は、ここに書いてあるとおおり、広い能力を必要としておりますので、これを全て兼ね備えている方を探すのはなかなか困難かなと考えております。ですから、例えば企画力が優れている方とか、ほかのマネジメント力が優れている方を集めるのも一つの形になるのかなと思っております。

現状では、この人と言えるような方はまだ決まっております。

○吉田委員 ここからは、質問ではなく、もしかしたら意見かもしれませんが、過去のいろいろなものを見てきて、映像、美術、音楽というジャンルで非常にこだわりを持って動く方は何人かいらっしゃると思うのですが、やはり、ここはこれからの札幌のアートの中核の公の場だと思うのです。ですから、いろいろな人を集めるのはいいと思いますが、個人的なこだわりやつながりということではなく、その中でも非常に公な視点で札幌市のアートの未来を考えて公平にやっていける人材を早急にどうするかという議論をしていかないと、同じことの繰り返しになっていくのではないかと思います。そういう意味で、学識経験者、有識者などで構成する検討会議はいいと思いますが、札幌市としての姿勢として、こうあるべきなのだ、こういう人でないとだめだということを明確に示されていくべきではないかと思いますので、よろしく願いいたします。

○吉見委員長 私から、先ほどの14番に関係するところです。

この質問の見直しというか、さきの運営母体の話もありましたが、一見して市とかお祭りについているものが多いわけです。一般的に祭りというのは宗教に関係しているものが多いので、札幌でもいわゆる札幌まつりというのは神社の例大祭という形ですから、必ずしも市が運営委員会を作ってやるものでもないのかなと思います。そういう中で、雪まつりにしても、YOSAKOIソーランにしても、いろいろな立ち上げ方があって、そこに市が入って大きなイベントに仕上げていくということは必要だと思います。ただ、お祭りという形で継続していく中では、どこかで役所が手を引くと。まさにお祭りですから、市民あるいはほかの母体がやりたくてやるという形に、普通はどこかでそうなるのかなと思います。しかし、そうならないのはなぜか、あるいは、すべきでないの

か、何らかの形でかかわらなければいけないのか。

先ほど雪まつりの話でお尋ねしたのは、雪まつりをやらなければならないとなると、自衛隊がだんだんいなくなれば予算も余計に必要になってくるかもしれない、だから、維持を考えると、もしかすると市の関与はより大きくなるのかもしれない。逆に、それ以外のものについては、大通公園を使っているものが多いので、もしかすると大通公園の場所貸し料を取るようになるかもしれない、市が関与するとか、お金を出してやるイベントはだんだんなくなっていくのではないかなとも想像したわけです。

ただ、どうもそうでもないような話でもあったので、特にお祭りイベントに関する市の関与の必要性について、できればなくしていきたいとか、いろいろな方針、考え方があると思いますが、そのあたりはいかがでしょうか。

○総務局 クリスマス市からお答えさせていただきます。

まさに、委員長のおっしゃっている部分もございまして、クリスマス市は、実は今回で13回目を迎えますが、2007年の1,050万円という補助金を頂点に、今年度は800万円ですから、この7年間で350万円ほど、割合にして30%ぐらい減らしてきた経過がございます。それは、今、委員長がご指摘されたように、本来、そこで祭りをやってもうかる人たちがお金を出し合ってやっていくものではないかといった観点からです。

一方で、では、ゼロになるかということ、それはなかなか難しいのかなと思います。一つには、いろいろな制約をつけた中でのクリスマス市だからです。一番制約を付けているのは売る物です。クリスマスに関連するもの、ドイツ文化に関わるもの等々ということで、例えば飲食物でも、時々、肉まんを黙って売っているのも直ちにやめさせるとか、ラーメンのような汁物とか串物を売っていいかと言われても絶対にだめだといった管理がございまして、自由な商売をしていただいているわけではございません。また、時期も雪が降り始めの11月末から12月24日までで、この時期でないとクリスマス市が成り立たないものですから、時期的な制約もかけた上での市になっております。そういったことで、やはり自由にやってくださいと言うと何の市だったのかわからなくなってしまおうと意味で、一種のブランド管理といった部分では関与していくべきだと考えております。

○吉見委員長 今の関与はよくわかるのですが、関与することと市が費用を出さなければいけないことに関連性がありますか。

○総務局 例えばリターナブル食器一つを取ってもそうですが、この時期にこういうものをこんなふうに売ってくださいという制約をしていく中だと、正直、実際にはどうしても収支が合ってこないところがございますので、その足りない分を市が補填していかざるを得ないというのが現状です。

仮に、本当にこれがもっと盛んになって完全に市が口を出さずだけだと、大通公園を貸す以上はこういう制約の中でやりなさいという管理ができるような状況になればあり得ると思いますが、ここまで運営してきた中では、今の時点ではそういう状況はなかなか見通せないかなというふうに感じております。

○観光文化局 お祭りの関係です。

まず、雪まつりで申し上げますと、委員長がおっしゃったように、雪像の部分については市がある程度関わっていかざるを得ないと考えております。民間の方であれば、景気動向によって雪像ができないことも当然出てきますので、技術の継承という意味でも安定的なものが必要と考えております。

ほかのお祭りは、今も少しお話がありましたが、収益の部分が必ず必要になってきて、収益のみで祭りを維持していくのは今のところ現実的ではないと考えておりますので、ある程度の市の関与は必要と思っております。ただ、民間の力を活用するのは非常に大事と考えておりました平成22年から24年まで札幌観光協会に事務を移管しまして、できるだけそちらの力を出せるようにやっております。

以上です。

○観光文化局 シティ・ジャズに関してです。

そこにも記載させていただきましたけれども、4億5,000万円という事業費の中の800万円ということで、非常に少ない関与かなと思っております。ジャズは興行としてなかなか成り立ちにくい中で、多少の税金も入れながら、先ほどもお話したとおり、フェスティバル、いわゆる興行の面と教育の面、それからアマチュアの振興というものをセットでやってきておりますが、年々、市の関与、負担金は減らしてきております。ですから、当然、市が直接的に関与してもいいだろうという育成やアマチュア支援の部分も、このフェスティバルをやることで賄われている側面がございます。我々としては、できる限り縮小の形を考えて、ほかで稼いでそちらのほうに回すということを何とか維持していきたいと考えております。

○吉見委員長 ありがとうございます。

ほかによろしいでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 それでは、資料1が終わりました、資料2です。

これは、専ら博物館の関係ですが、1番、2番とナンバーを振ってございまして、これにつきまして進めたいと思っておりますけれども、何かご質問等はございますでしょうか。

これは、なかなかお答えが苦しいところかなと思いつつ回答を見ていたところですが、一番最後に、時期・場所は未定であり、庁内で検討中とありますので、この質問にストレートに答えれば、今の段階ではわからないということになるのだろうなと思いましたが、つまり、ある程度の目算が立ってやっているのか、それとも、そうでないのかということが知りたかった部分でもあると思っておりますので、その意味では、今の段階でこの事業については目算が立っていないということなのか。そういうときにどう判断したらいいのか、私もよくわかりませんが、それでもこの事業費は、毎年毎年、わずかでもつけていかないとつながらないという種類のものなのか、そうだとすると極めて特殊だと思うのですが、いつまでそれをやるのだろうか。さらに、これは、今年度中の計画策定を

予定していると回答の中にありましたので、すなわち、これをやる、やらないを含めて今年度に決めるということが書かれていると理解していいのか、今、私がお話をした理解でいいのかということを含めて、このあたりをもう少し明確にしてほしいのですが、いかがでしょうか。

○観光文化局 博物館につきましては、そこに記載しておりますとおり、昭和61年から検討を開始してきております。一旦、いいところまで行ったのですが、行革の流れで箱物の建設中止というあおりをくらって、今は止まっております。

ただ、博物館と申しまして、展示する機能、調査研究する機能、教育普及の機能があると思います。今は、一部に調査研究もありますけれども、教育普及にお金が行っているという理解をしていただきたいと思います。我々は、何とか博物館という箱物を作って展示機能をやりたいということが念願なのです。上田市長の3期目のマニフェスト並びに中期計画で博物館検討というのがどんと付きましたので、今の4年間は、もし博物館をつくるとしたらどういう中身になるかという基本計画をつくって、当然、その最後に場所を決めて作っていいよね、という判断を庁内からもらってゴーサインとなります。今はその直前まで来ている段階ですが、博物館建設の是非というは依然として庁内でもございまして、今まさにその部分を議論している最中とご理解いただければいいかなと思います。

○吉見委員長 教育普及というお話がありましたが、具体的にどういふことをするのでしょうか。

○観光文化局 博物館学芸担当課長の古澤でございます。よろしく申し上げます。

教育普及につきましては、平成13年以降、これまでの数字で言いますと、例えば体験学習事業ですと80回以上実施しておりますし、博物館のフォーラムとか講演会など定期的に実施しているものがございます。

博物館建設構想推進事業費と言いますと、構想を組み立てる事業に毎年お金が使われているというイメージがございまして、実質は平成13年以降にオープンしております博物館活動センターの事業費でございまして、建物はありませんけれども、博物館事業をやっております。その中には、札幌の独自性を解明していくための調査研究もありますし、それから、資料の収集、保存という事業もやっております。もう一つは、今言ったような教育普及事業のさまざまな事業を展開して、それをずっと継続的にやっているというのがこの構想推進事業費でございます。

ただ、どうも名前と事業内容が一致しないということで、今年度から博物館活動センター事業費と名前を変えて実施しております。これまで、例えば調査研究部門ですと、札幌の独自性を解明する自然、歴史、文化の研究のための基礎的資料として実物資料を6万点、文献、書籍類を3万点ほど収集、保存してございまして、およそ札幌の独自性を解明することのできる調査研究のための基礎的資料が揃いつつあるかなと考えております。

また、市民活動につきましても、市民を取り込んだコンソーシアムや定期的なフォーラムを開催してございまして、来月で29回目になります。あるいは、ボランティアを中心と

して、独自の自主的な調査研究事業、あるいは、展示なども自主的に開催していくような市民グループもごございます。そういう独自の市民活動も軌道に乗りつつあるところなので、それを今後ますます拡充、発展させて、できればこれからの博物館の中でそういう事業を継続的に展開していきたいというのが我々の考えているところでございます。

○吉見委員長 博物館そのものの策定は、先ほどのように、一応、今年度にある程度の結果が出てくるということでしょうか。

○観光文化局 今、出したいという目標で進めているところです。

○吉見委員長 この件で、ほかに何かございますでしょうか。  
よろしいですか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 ありがとうございます。

これまでの全部を振り返りまして、追加でご質問はございますか。  
よろしゅうございますか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 ありがとうございます。

それでは、ヒアリング(質疑応答)を終わりたいと思います。  
所管部局の皆様、どうもお疲れさまでございました。  
所管部局の皆様には、ここでご退席いただくことになります。  
本当にありがとうございました。

[所管部局は退室]

○吉見委員長 この後は委員の意見交換(論点整理)となりますけれども、座席の変更を行いますので、休息に入ります。

[ 休 憩 ]

### 3. 委員による意見交換(論点整理)

○吉見委員長 では、再開して、意見交換に入りたいと思います。

どこからでもコメントや意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○山崎副委員長 全体として、これも昨日の防災と同じようなコメントになってしまうのですが、やはり、札幌市は多岐にわたっていろいろなことをやっていたらっしゃるのは非常によくわかりましたし、幾つかの事業がそれぞれの意味を持っていることも十分に理解できました。ただ、個々にヒアリングをしたり詳細を検討していく中で気になったのは、例えば来場者数が増えていることは大変素晴らしいことですが、そうした量的拡充をどういうふうに質的な向上につなげていくのかということにもう少し工夫が欲しいとい

うことが改めてわかりました。

やはり、えがお指標を拝見していても、満足度はもう90%といった高い数値を維持しています。そうしたところに到達していて、これを90%から100%に伸ばすのはほとんど厳しくて、逆にこれを維持するだけでもいいわけです。しかし、90%を達成しているからいいでしょうという話で終わるのではなくて、繰り返しになりますが、だからこそ、観光客の満足度や落ちるお金という部分で観光政策やMICEの質をどう高めていくのかという工夫を日々の施策や事業で見せていって、また、それを毎年ちゃんとフィードバックしていくような施策を全体としてやっていく必要があるなど、今日のヒアリングを通じてそういうことを非常に強く感じました。

もう一つ、細かいことを言うと、委員長がいろいろご指摘されていることを聞いていてわかったのですが、ミュンヘン・クリスマス市は、そもそも始めたときには文化交流事業で、実は意外とヒット作だというのはすばらしいです。ただ、市の国際関係の部局がやっているのであれば、札幌市民の中でドイツやドイツ人に対する友好や理解が高まったとか、もっと言うと、北大生を含めてドイツに留学したいと思う学生が増えたとか、そこまで行くのであれば800万円出して、人工を0.5出してきちんとやっていくというところがあるわけです。経済波及効果はすごく大事なことで、それはすばらしいヒット作だと思いますが、そこを重点的に考えて商業目的で頑張るのであれば、人工の部分や800万円という事務局の負担金はもう少し見直していく余地があるのではないかと特に思いました。

ただ、これは、札幌市全体の財政がもし北海道のように厳しくないのであれば、目くじらを立てて、これもだめ、あれもだめとか、やめなさいということをやると、かえって札幌市が寂しくなってしまうところもあります。

そこら辺は全体との見合いですけれども、私は、とにかく1円でも少なくしなさい、全て民間委託にして任せなさい、どんどん全てやりなさいとまで申し上げるつもりは全くありません。でも、公的関与があるのであれば、公共性をきちんとあらわせるような成果指標なり説明を対外的にきちんと出せるようなところをさらに工夫し、重視してほしいというふうに思いました。

以上です。

○吉見委員長 ありがとうございます。

後段は、同じような感想ですね。

山崎副委員長が一番ご存じだと思いますが、やはり、事業を始めると撤退が難しいのですね。役所は、特に撤退が下手くそですね。つまり、計画を持って何年ぐらいには自立してもらおう、自分たちは手を引こうということは、端的に言えば自分たちの仕事なくなることなので、細々でも何とか残そうというふうにします。そうすると、別の目的がいろいろ出てきてしまって、新たな目的をいろいろ付加して、このためにまだ要するという形になってくるような気がします。

だから、お祭りに関して、ほかのものも含めて言いましたが、お祭りは、最初は難しい

かもしれないけれども、軌道に乗ってくるとお金がもうかることも多いので、勝手に動いていくものではないかなという気もしています。ただ、ここで手を引いてしまうと、せっかく育ったものがなくなってしまうよ、ということだとまさに元も子もないので、その見極めですね。しかし、お金の面で何かしらの関与をずっとしていると、額にもよりますが、逆に言うと、そこに頼り切ってしまうところも出なくはないです。札幌の場合は、もともと伝統的なお祭りが少ないところだからかもしれないけれども、いろいろなお祭りやイベントは自治体に頼っている感があるなという気が何となくしました。もっとも、関与の度合いは違いますけれども、ほかの都市でも大なり小なりはこういうことがあって、直接、お祭りの実行委員会に対してお金を出すかどうかは別にして、イベントをするにはどうしても費用がかかりますから、そういう支持は必要なのかもしれない。

ミュンヘン・クリスマス市は、今のお話ではないけれども、国際交流の面と、観光というのか、まさに楽しみましょうという面と、もとの成り立ちがそうなのかもしれないので、その結果、今でも二股がかかっているような感じでしたね。

○山崎副委員長 もっと言うと、二股でもいいと思うのです。しかし、経済的、冬の観光だけが特化して、そこだけで評価するのはいかななものかということなのです。

○吉見委員長 評価の場合に、ということですね。

○山崎副委員長 札幌市が関与する事業であるならばと。経済的な部分だけなら、札幌市の関与をもっと見直していくことが必要ではないかと申し上げたかったのです。

○吉見委員長 そういうことですね。

ですから、評価に関しても、これも昨日と似たようなところがあるけれども、自分のところではなかなかうまく評価できていないなという感じがします。つまり、それぞれの部局で、事業の目的と照らし合わせた上で目的がどういうふうには達成されているかという観点での評価はなかなか難しいです。

○山崎副委員長 全部90%以上ですから、全てうまくいっているのです。

○吉田委員 まさに、今、委員長がおっしゃったことで、札幌市は何をすべき役割なのか。お話を聞いていてすごく思ったのは、多分、皆さんは大変過ぎて1個1個になってしまっていて、生かし切れていないなど。私はどうしてもプロモーションという視点から見ちゃうのですが、プロモーションの予算としてはとても小さくて、これをもっと減らせというのはひどく難しいです。だけど、もしかしたら、同じ予算でも、同じ人材でも、同じチャンスでも、もっと生かし方があるのです。少ないお金の中でいかに効果を出すかということを考えるには、本来の目的をいま一度見つめ直すことだと思うのです。委員長が追及していたスマイルのバッチの意味は何だったのか、ミュンヘンは何だったのか。私が愕然としたのは、ここまでの成功を何でミュンヘンに売り込まないのか、本当にびっくりしました。皆さんが忙しい余り、本来の目的が何かを確認せずに、イベント1個1個を成功させよう、その評価は、結局、来場者数であったり、経済効果になってしまう。しかし、本来は違ったのです。札幌市というのは、ビジョンを示す役割ではないですか。具体的なこ



とは民間の下々にやらせてくださいという感じです。本来、市長がビジョンを示し、それをより具体化して示すのが各部門の人たちであり、それを言い続けることが札幌市の役割のはずなのに、1個1個のイベントの成功とか来場者数に捉われなければいけなくなっています。それは、そこで評価しようとする市民や私たちも悪いと思います。でも、本来はそうではなかったということをいま一度見つめ直していただいて、1個1個の事業の本来の目的は何だったのか、今、委員長たちがおっしゃったように、評価の仕方自体を変えていくが必要になるのではないかと思います。

今回は、ぜひ、市の方とそのあたりをやれたらいいのではないかと思います。しつこいけれども、プロモーション費としては本当に少ないぐらいだと思いますし、よくやっています。でも、もったいないのです。そのために、やはり、生かす、つなげるということが必要になってくると思います。

○改革推進部長 その辺で象徴的なのは、委員長がかなりサッポロスマイルのことについて誘導されて、やっとなあいう答えが出ていたことです。

○吉田委員 そうですね。委員長は本当に誘導していたと思います。

○吉見委員長 誘導しました。

○吉田委員 わかっていらっしゃるのだと思いますが、それを言っていないということかなと思いました。

○行政改革担当課長 我々の認識では、スマイルロゴは「アイ・ラブ・ニューヨーク」を目指すということです。それを目指すためには何をやるのかというと、本当に委員長がおっしゃるように、我々だけが着けていたのでは意味がなくて、このロゴをもっと広めていって、いろいろなものと結びついて海外に発信されていくことまでやらないと、きっと本当の意味が出てこないのですね。

○吉田委員 物すごく具体的なことを言うと、例えば、プロポーザルのときに仕様書が出ますが、本当はあの仕様書ではだめなのではないかと思います。本来、これをなし遂げたいのですということがもっと明確に、しかも、ぶれることなく示し続ければ、その手法を考える業者やアイデアマンは幾らでもいるだろうし、予算も同じですね。でも、パンフレットを作ってください、来場者を増やすためですと言われてしまうと、もう限定されてしまうのです。だから、本来の札幌市として示すべきものは何だったか、すごい原点の話ですけれども、そこが示されると全てが変わってくるのではないかと思います。示しているけれども、多分、その部署、部署でばらけているのではないかと思います。

○行政改革担当課長 吉田委員がおっしゃるように、これは何のためにやっているのかということが非常に重要です。もともと役所は成果指標という数値化されたものがない時代があって、常に定性的な評価しかできなかったのです。しかし、ここしばらくは、何せ、数値の目標を立てないとだめだ、そうでないと予算をつけないというように延々となってきた、それで数値化がされてきたと思います。では、本当にそれでいいのか、その目標のためには今もその数値でいいのかということは常に問い直さなければいけないのだけれど

も、一度、そういう数値を作ってしまうと、とりあえずはそれでいいということになってしまっているのかなという感じがします。

○吉見委員長 来場者数も、本当は、来場者の目的を細かく捉えられるようになってくると、今、課長が言われたような話につながっていくのだと思います。つまり、何でここに来たのかがわからないままに人数だけ積み上げていても、我々の目的に沿った形で来ていただいたのかどうかはわかりません。その目的で来てもらえた方が、その目的を果たして帰ったのか、つまり、満足して帰ったのかということですね。

確かに、数字の取り方も変えていく、あるいは、細かく分析していくような取り組みとか工夫があるとわかりやすいのですが、おっしゃるように、一旦、決まってしまうと、それがずっとそのままになってしまうことはあるのかもしれないですね。

○行政改革担当課長 当然、来場者数とか観光客数もそうでしょうけれども、実は人数の先があるわけです。人に来てもらってお金を落としてもらいたいのか、違う目標があるのか、少なくともそこまでは行かないとだめかなと思います。

○松本委員 やはり、札幌市が何を狙っているのか、ちょっとよくわからないところがあります。多分、一つ一つのイベントはそれなりに成功しているものもあれば、周知されているものもあります。例えば、雪まつりなどは会場でお金を取っていないですね。

○吉見委員長 入場は無料です。

○松本委員 だから、どちらかというと、民間が負担するお金の中で雪像の部分を札幌市が補助するのは、それなりに合理的ではないかとは思いますが、お金にならなくても、これは市がやるべき事業だということでやっているなら、それでも全然よしだと思いますが、いかんせん、どうしても行政の仕事はこれだけのお金でこれだけの効果を生み出したいのですというような思考になりづらくて、ただ単に去年の予算はこうだから今年もこれだけにしていますという感じかなという印象を持ちました。

とにかく、各々のイベントはそれなりの規模でそれなりに回っているのかなという印象を持った反面、札幌としてどう売り込みたいのか。それは効果的なブランドイメージとか効率的な戦略ともかかわりますけれども、それが見えませんでした。例えば、「古都京都」とか「大阪の食い倒れ」みたいなキャッチーなフレーズが見つからないのだと思いますし、絶対にそういうキャッチーなフレーズをつけてくださいとまで言うわけではないですが、とにかく各イベントがただばらばらにあって、札幌シティプロモーションと言うけれども、結局、何をしているのか、よくわからなかったなという印象を持っています。

○吉田委員 結局、サッポロスマイルがもっていないのですよ。本当だったら、サッポロスマイルをキャッチコピーにしたいとやっているのではないかと察するのです。ところが、サッポロスマイルの目的と定義と使い方がきちんと提示されていないがゆえに、さっきの委員長とのやりとりのようになってしまうのです。

それから、市民に対してと観光客に対してのアプローチがまじり合っているのです。それは、本来、きちんと分けて考えるべきことであり、そして融合すべきことなのです。本

当は、さっき、もう一つ、これを聞いたらかなり厳しいかなと思って聞かなかったことがありまして、市民と観光客にはどのような割合でどんなことをやっているのかと聞いたかったけれども、多分、それはやれていないのですね。サッポロスマイルで行くのだったら、ここまで来たのだから、もうとことんやるしかないと思います。だとしたら、いま一度、民間も交えてやり方を検討していくべきだし、少なくとも市役所の方に聞いたら全員が答えるようにならないと難しいですね。

○松本委員 例えば「くまモン」とか奈良の「せんとくん」みたいに、あれで観光客を呼びたいのだから、あるいは、札幌の農産物などの商品全部にロゴをつけて対外的に売っていきたくとか、明確な戦略のもとにサッポロスマイルがあればそれはそれでいいのかなと私は思います。ロゴは悪くないとは思いますが。

○吉田委員 意味が打ち出されていないので、重要度がわからない。でも、さっき申し上げたように、企業は敏感なので、いいなと思ったら使うのですよ。ですから、あれはすごく可能性があるなど私は個人的にすごく思っているのです。

　　だけど、バッチをどうやったらもらえるかわかりません。個人的に下さいと言ったら、今度ねと言われて、忘れられました。

○吉見委員長 多分、市民が窓口に行って、下さいと言ったらどどんくくれるというものではないですね。

○行政改革担当課長 売っています。

○吉田委員 どこで売っているのですか。

○推進担当係長 1階の元気カフェです。

○行政改革担当課長 元気ショップでも売っています。

○推進担当係長 1個410円です。

○山崎副委員長 意外と高いですね。

○行政改革担当課長 木のものは620円です。

○吉田委員 だから、区役所で住民登録したら必ずくれるとか、住民の証みたいにするぐらいにやるべきことだと思います。

○吉見委員長 売ってもいいけれども、もっと安くしてたくさん買ってもらうと。これは食べられるわけではないので、多分、買った人は何かに使うでしょうから、それも宣伝費ですね。これを400円で売ってもうけようということではないですよ。

○行政改革担当課長 そうだと思います。

○吉田委員 母子手帳と一緒にあげる、入学式にあげる、全部のチャンスであればいいのだと思います。例えば、オリンピック誘致のイベントには、サッポロスマイルをつけて集まろうとか、何もかもこれにするぐらいでないと、多分、一生このままになってしまいます。でも、そのぐらいできるいいことだと思いますし、マーク的には成功していると思います。

○行政改革担当課長 実は、どこで買えばいいか、どこで手に入るのかというのは、市民

の声を聞く課に問い合わせがありました。

○吉田委員 事あるごとにあげればいいと思います。

○行政改革担当課長 我々も、どこで売っているのか、よく知らなかったというぐらいのものです。

○吉見委員長 やはり、そこに問題がありますね。そういうふうにしてやるのであれば、市民に買ってもらったり、認知度が上がったのであれば、その認知度を利用して市民に使ってもらわないといけませんね。

○松本委員 私は、あれはもっと対外的なものかと思っていました。というのも、私は、この前、MICEの補助金を使って札幌弁護士会で国際会議をやったのです。そのときに、札幌市の国際プラザからサッポロスマイルが載った小さなうちわをパンフレットの中に入れてくださいと言われたのです。もしかして、エアコンを下げたということとセットかもしれないのですが、もらったので、あれは対外的に札幌をアピールするロゴマークのかなと思っていました。

○吉田委員 どっちにも使えますよね。市民がウエルカムにもできるし、誇りの的にもなります。さっき、きのとやの話をしていただけでも、そういう働きかけがあれば、例えばスイーツ王国ですから、洋菓子店みんなで札幌の洋菓子をつくってカフェを売ればいだろうなと思いました。でも、それは、意味と働きかけですね。意味さえわかって、共感できれば動く人はいっぱいいると思います。予算をばらけさせないで、そこに集中して、まずはサッポロスマイルを打ち出すことも観光全体として考えていくと。

防災と違って、予算以上の効果を生み出せるのが観光事業だと思います。防災だと、毛布何百個買ったなら幾らと決まっているけれども、唯一、観光とかこういうプロモーションというのは、予算はこれだけだけれども、何千万円、何億円もかけたような効果につながると思います。そういう意味では、もう少し集中して今回はこれに特化するという議論がなされもいいのではないかという気がします。

○吉見委員長 札幌として売り物がたくさんあるのはいいことです。それをどんどん増やさなければいけないと私は思います。ただ、さっきのお祭りと同じことだけれども、最初に火を点けるのは役所でなければいけないことがあるかもしれませんが、ある程度燃えたら、それはひとり歩きさせて、次の火種を探すことをやらないと、いつまでも火を燃やすために燃料をくべ続ける役割をやっていると、いろいろなことがあって本当に手が回らなくなります。

やはり、人口減少時代では、できるだけ外の人たちに来てもらう、住んでもらわなくてもいいから、とにかく来てもらうことによって、事実上、経済的な規模を維持するということができます。ロンドンには、約10万人でしたか、5万人でしたか、それぐらいの日本人がいるそうですが、それは観光客を入れてのことなのです。つまり、住んでいるという意味ではありません。観光客が増えて、常時そういう人たちがホテルの部屋に5万人、10万人と滞在していれば、それは札幌の人口が増えたのと同じなのです。その人たちは

お金を落としてくれますからね。そのためには、そういう人たちが来ようという魅力をどんどん増やさなければいけなくて、そういうことがもう必要だと思います。今、都市同士がそういう競争をしていると思いますね。

シティプロモートについては、総じて言うと、やはり、自らの事業目的を確認した上で、それに応じた形での評価ができるように思考しなければいけないということがあるだろうと思います。

それから、観光ですけれども、札幌が独特なのは、大通公園を使うイベントが多いことなのです。公園を結構使っていますが、これは極めて特殊です。というのは、都市公園法があるので、基本的に公園は使えないのです。札幌は、よくわからないのですが、それをよく使っています。この前もここで話ししましたが、そういうことがあります。ですから、お金で関与するかどうかは別として、やはり、大通公園という大事な資産を使ってそこにこれだけ人が集まれる、そういう場所があるということは大変な価値があります。市が会場を持っていて、いわば大家ですから、その大家がいろいろなイベントに貸せる立場にあると考えると、全く無関与だというわけにいかないと思います。ミュンヘン・クリスマス市のときもお話がありましたが、札幌市の関与はあっていいと思うし、必要だと思いますが、それは、やはり札幌の顔であり集客力があるようなものに使ってもらうことが原則ですし、いつまでも大会の運営のためにお金を払うということでは必ずしもないと思います。それとこれはちょっと違うかなと思います。運営費のためのお金はだんだん撤退していくかわりに、安全・安心に、そして、札幌の笑顔を崩さないようなイベントとして維持するためにお金を使うのは大事だと思います。例えば、ミュンヘン・クリスマス市全体の運営のためにお金を出すのではなくて、今日のお話であれば、リユースをするためのお皿は業者が洗いなさいと単純に言ってもそれは大変ですよという話になるから、そういうところは市がお金を出して補助しようということだったら、それは目的とお金の支出がはっきりしていると思います。しかし、まとめてしまっただけで協賛金としてぼんと出すようなことはどんどん減らしていかなければいけないのかなという気がします。

○松本委員 ミュンヘン・クリスマス市は、私の中では、いろいろなお店が割と並んでいるだけとまでは言いませんが、そんなイメージで、94万人も集客があるならば、札幌市のお金を止めても回るのではないだろうかという気がしたのです。あの800万円はどこに使われているのでしょうか。

○吉見委員長 先ほどの説明ですと、例えば、お皿を洗ったりとか、新しい体験型のイベントみたいなものを始めて、それは参加人数がまだ少ないという話をしていましたね。ミュンヘンあるいはドイツの文化を知ってもらうために、小物をつくってもらう体験型のイベントだそうですが、それはまさに国際交流で、その部分についてお金を出す話ならまだわかりますから、そういうふうに市が参加するならいいと思います。

ただ、実行委員会をつくって、そこに市なり市の所管団体などが入って直接的、間接的に運営費が出ていくというスタイルは、こういう形で大きくなればなるほどその部分は縮

小していった民間に任せていく、ただし、市は大通公園を使うイベントとして適切かどうかというチェックすることは必要だと思います。

○吉田委員 やはり、かけたお金の効果だと思うのですよ。さっき初めて知ったのが、あの食器の仕組みはドイツからだったのだと、それを知っていたらプロモーションとしてはもっといいですね。でも、言っているかもしれないけれども、それは余りアピールされていないと思います。ですから、同じ100万円をかけてやりましたということが、ただの食器のリニューアルに使われた100万円なのか、その意味を市民に伝えて、そうか、ドイツの文化を札幌市が紹介しているのだというプロモーションにつながって100万円なのかということが大事だと思います。ですから、同じ予算、同じチャンスを生かしていくことをもっと追求していけばいいと思います。

○吉見委員長 これも、ほかのところとの関係もあって、例えば今のようなお皿を洗うということを市が中心になってやるのだとなれば、環境に対する問題とか、リユースの問題がかかわるので、ほかの部局がやっていることとの関連性も見なければいけなくなってきますね。では、こういうことをやって、ドイツはすばらしいことをやっているではないかというふうに札幌市が言うのであれば、札幌市も、これから先は、もう使い捨ての紙皿を使ったりせずにお皿を洗うような方向に行きましょうと市民に言っていくとか、そのようなことまで含めてやるのかということ、必ずしもそうではないところもあります。ですから、全体のポリシーとしてちゃんと整合性があるかどうかということにもなりますけれども、多分、そこまでは考えていないと思います。

○吉田委員 でも、イベントだけでも伝え方だと思います。ドイツ風チャレンジでもいいし、あくまでやってみようよと。何でと言われたら、ドイツの文化のこうだからですと。さっきは、本当にへえと思ったので、そうするとやった意味が2倍になりますね。

○吉見委員長 そうですね。

ほかにはどうでしょうか。

博物館は難しいですね。

○石川委員 言うかどうか、僕はかなり迷ったのですけれども、博物館という話題になったときに、今、子どもを連れていこうかということ札幌には北大ぐらいしかないなという感じなのです。全く自由な発想で考えれば、作ろうとしているのなら北大の一部を間借りしてでもつくればいいのかと。ただ、いろいろなものを見てくると、そんなのは現実的でないということは答えとしてだんだんわかってくるのですが、昨日の話ではないけれども、タブーなく議論をするということを提案したいなと思います。ただ、さっきの場で言ったところで、これは全く雲散霧消する話だなと思って言いませんでした。本当はそういうことを言う委員会でもありたいけれども、文章にもしづらいなという感想です。

○吉田委員 今の博物館のお話で、私ももし勝手なことを言えるのだったら、博物館活動センターと言っている限り、市民の賛同は得られないなと思いました。でも、これをよく読んだらアイデンティティーではないですか。札幌市に暮らす人が自分の生きているまち

の自然との共生とか本来の姿を探っていこうというなので、正直、本当にプロモーションが下手だなと思いました。博物館と付かなければだめなのかもしれませんが、もしこれを盛り上げたいのだったら、プロモーションの視点をもっとラフに話し合っていて、博物館構想なんて言わずに、例えば「仮称札幌市民アイデンティティーセンター構想」と。それは何と聞かれて、自分たちのルーツを見られる場所があったらいいと思わないと言われたら、いいなと思うのではないのでしょうか。観光とかプロモーションに関しては、そういう発想で語り合えるような場をつくっていかないとだめだと思います。

私は、いろいろな委員会に呼んでいただくのですが、専門家の方が来て割と真面目に話し合うのです。これは、良い面と、その発想では伝わらないという面も多分あるのではないかと思いますので、委員会自体も、もう少し違う視点で新しい発想を入れられるような構成にするとか、そういうところからの改革があるかなと思いました。こんなことはできないのかもしれませんが、そういうことをやっていかないとこの時代の流れにはついていけないのではないかという気がします。

○改革推進部長 まさに、市民交流複合施設のところでおっしゃっていたように、専門家の方々が集まると、確かに、そういう面はあると思います。

○吉田委員 同じようになると、もう限度かなという気はします。それはそれで大事なのですが、この事業に関してはプラスアルファの発想力が必要だろうと思います。

○改革推進部長 博物館の庁内議論についてはいろいろあって、場所がどうこうというのは、いろいろ模索はしております。

○松本委員 方向性としては作るけれども、土地とかを含めると予算の関係でめどが立たないということですか。

○改革推進部長 多分、要らないだろうという人はそんなにいないと思います。

○吉田委員 図書館は、すごく改革していますね。図書館との一体化などは議論にならないのですか。

○改革推進部長 図書館に関しては、今、北1西1に再開発ビルが建ちますが、あの中での市民交流複合施設にいわゆる都心型の図書館を考えていて、そこに入ってきますので、スケジュール感が合わないのです。北1西1はもうそろそろやり出します。

○吉田委員 埋蔵文化財センターと言っていますが、図書館のところに縄文式土器とか発掘されたものがいっぱいありますね。あれと博物館は別なのか、一部になるのか。

○改革推進部長 できたら、あのあたりのものを一緒にすることになるのではと思います。

○吉見委員長 博物館自体に対しては、賛成かどうかは別にして、ほかの文化施設と同様に、反対と言うのは微妙なところがあると思います。これも、先ほどから出ているように、本当は今の時代にどういう目標を持ってやるのかということを考えなければいけないでしょうね。それがどうも明確ではないなと思います。

つまり、現に埋蔵文化財センターを持っているし、それなりの文化財もありますから、これらをきちんと保管、保存をして次代につなげるのだという意味での博物館も確かに必

要でしょう。そして、展示という言葉も出ましたから、倉庫だけではなくて、多分、展示もあると思います。展示と言うからには見てもらわなければいけません。それは、単に行って勉強の場としての展示だけではなくて、行って楽しい博物館でないとは行きませんし、人が行かないような展示をする博物館なら、それ自体、要らないのかもしれませんが。そうであれば、どうやって来てもらうような工夫をするかということを考えなければいけないのですが、そのことまで考えられているのかどうか、非常に不明瞭です。今のところは、まだ考え中ということで全てが終わっていて、できてしまってから、結局、1回しか行かない博物館になってしまうと、これは大変だなと思います。先ほどの話ではないですが、例えば、札幌市の博物館を見たいがために札幌に来てもらうような観光客がいてもいいと思うのですよ。あるいは、そういうふうなプロモーションができるような博物館であってほしい。ロンドンの大英博物館がそうでしょう。もちろん大英博物館になれとは言いませんが、単に倉庫、分類、研究のためではなくて、それを見てもらうことにも意義があるとしたときには、いろいろ考えなければいけませんね。

まず第一に、そもそも見てもらえるものがあるのか。あるいは、見てもらえるものがなくても、見せ方ということもあります。その見せ方というのは、基本的に日本は下手ですね。昔のものを並べているだけというケースが多いです。皆さんはディズニーランドのようなテーマパークにさんざん行っていますから、テーマパークの見せ方になれているのですね。極論すれば、テーマパークのような見せ方をしなければいけません。そうでないと来ませんよ。海外の博物館なんかを見ていると、そういう工夫をいろいろしていますね。映像とか、何かの乗り物に乗ってということではなくて、次はどういうゾーンで、次はどうなってというふうにして見ていくことができるようにしています。

日本で言えば、江戸東京博物館はそれに近い形をとっているので、割とうまくやれているかなと思います。つまり、昔の江戸の暮らしから始まって現代の東京に至るまで、ずっとゾーンを分けてあって見ていくことができまして、こんな暮らしをしていましたということがまさに体感としてわかるのです。

○吉田委員 タイムスリップみたいな感じですか。

○吉見委員長 そうです。

そこに、例えば、実物も含めて置いてあったりすると、これは本当にここで使われていたのだと、欠けたお皿みたいなものだとしても、そのレプリカみたいなものを誰かが使っている映像があったり、かけらをガラスケースに入れて並べて見せるだけでも全然違うのです。そのようにして、あの博物館は、江戸のまちが再現されていて、江戸のまちの中に自分が入って行って、その中でいろいろな展示物を見るという感じになっているのです。

ある意味、今はそういう展示が普通になっているから考えられるのでしょうかけれども、これはどうなるのだろうと。せつかくやるからには、わざわざ見に行きたい施設にするべきだろうと思います。あるいは、完全に学級施設みたいな形での博物館と考えるのであれば、余り展示をしなくてもいいという腹のくくり方もあると思います。



○吉田委員 さっきお聞きするのを忘れてしまったのですが、こういう大きなことをやろうとするときに、創造都市としての軸を持ってやっていくのかということとはすごく大事なことだと思います。さっき委員長がおっしゃったように、見せ方というのはクリエイティブなのです。ただ、今回、こういう人に対して、こういう目的の博物館をつくりたいのだということを札幌市が提示したら、それに対して創造都市として札幌市にいるクリエイターやプロデューサーたちはどういう見せ方をしていくのかと、こういう連携をしていかない限り、創造都市になんか絶対になれないといつも思います。

ですから、こんなこと言ったらいけないかもしれませんが、別にユネスコに登録することが創造都市ではなくて、札幌市がこういうことをやろうとしたときに、それをどうプロデュースして創造都市として発信するのかということを考えられる場所があるのかどうかです。博物館計画検討委員会は、多分、博物館のことがよくわかる先生方で構成されているのですよね。

○吉見委員長 そうすると、さっきの話ではないけれども、下手をすると、必要な機能はそろっているが、見たくもない博物館になるのです。

○吉田委員 そこにクリエイティブが入るから創造都市なのですね。札幌は、それを言っているけれども、やれていないのではないかと。これは、博物館だけではなくて全てに対して思います。でも、それは、もしかしたら札幌が大きく変化をする最大の転機に来ていると思います。

○吉見委員長 例えば、そういうことを含めて検討されたものがこの中でうまく出てくればいいなと思ったのです。しかし、残念ながら、そういう感じの事業費でもないし、使い方もないのかなと思いました。

○吉田委員そこは、ぜひ提言に盛り込みたいです。

○吉見委員長 盛り込んでもいいかもしれませんが。それこそ、さっきの石川委員ではないけれども、言うところがないのです。これからのことではあるけれども、せっかくやるからには、今言ったような創造的な側面も入れて考えられるべきではないかということはいっているのではないかと思います。そうでないと、本当にいろいろな意味でお役所的になってしまう可能性があります。

長崎市は、原爆資料館というものをつくって、市民からたくさんの資料を集めていましたが、今は、新しいものになって昔と比べると非常にきれいになったのですけれども、きれいなものにするときに置く場所がないからいっぱい捨てているのです。ごっそり捨てたので、相当文句が出たのです。つまり、収集して保存するのだと言いながら、倉庫がいっぱいになると、その倉庫のサイズに合わせて捨ててしまうことも起こるのです。まさに、目的と何のためにやるのかということちゃんと入れてやらないとうまく回らないのです。

○改革推進部長 今のお話に絡んで、我々は、内部的に事業をやるときに、いわゆる決裁をとりますが、そのときに、市民自治の観点が入っているか、環境の側面を気にしているか、必ずチェックします。ですから、先ほど吉田委員がおっしゃったように、あらゆるこ

とをやるときに、創造都市を標榜している札幌市として創造都市の観点はどういうふうに織り込むのかということの中で常にチェックすることがあっていいのかもしれないと思いました。

○吉田委員 本当に創造都市を目指すのであれば、やるべきです。目指すと言っていますからね。

○改革推進部長 言っていますね。

○吉見委員長 そういう観点が入らないとね。

○吉田委員 誰も評価できないし、動けないです。札幌市の職員たちも動けないですね。やれと言われなとなかなかできないですよ。

○吉見委員長 特に箱物をつくるのが目的そのものではないと言っても、こういう形の箱物については、札幌市にしてみると、人口が増えている間という意味ではあと数年が最後のチャンスなのかもしれないなと思います。

個人的なお話ですが、先週、愛知県の知事と会ったときには、もう箱物は作れない、なぜなら人口が減るからと言うのです。愛知県はそうではないけれども、愛知県の諸都市について言うと、原則としてはもう作れない、維持するのに手いっぱいだそうです。いろいろな既存の施設を見るとボロボロになっていて、おまえらは今まで一体何に金を使ってきたのだとそれぞれの首長に言いたくなると。つまり、これから先は、人口が減っていくので、このボロボロの施設を何とかするだけでも手いっばいで、新しいものを作ったらそれもまたボロボロになるだけでしょう、朽ちて果てて終わりだよ、と言っていました。だから、よほどのことがないと新しいものはもう作れない時代になっているというご認識でした。

そういう意味では、人口が減って税収も減る中で、将来の維持までなければいけませんから、それを含めて、ほかのものを潰してでもつくらなければいけないというビジョンがないとなかなかできないですね。

○吉田委員 博物館なら、少子化でどんどん空いていく学校を使えばいいと思います。

○吉見委員長 学校があいたら、学校を博物館にする考えはありますね。

○吉田委員 もともと教育の場所だったですから、そういう発想で考えていけばいいと思います。何も新しいものを建てる必要はないと思います。そういうふうに、物すごく柔軟な発想で、だめもとでも語ると。さっきも石川委員がおっしゃったけれども、だめもとでも言えるぐらいの議論をしていく札幌になったらすてきですね。

○吉見委員長 そうですね。

○改革推進部長 今、学校のお話が出ましたが、コミュニティー施設がばらばらありまして、高齢者のための福祉施設を集約しようという方向性は、多分、今年度中にきちんと出ると思います。

○行政改革担当課長 学校は最も数の多い公共施設ですが、残念ながら、これから空いてしまうので、それをどうするかは一番の大きな課題です。

○吉田委員　そうですね。これから生かせると思います。

○石川委員　思い出した話ですが、関連するのでお話しします。

資料は忘れたのですが、蔦屋書店とコンビニを組んだ図書館がありますね。この前、あの人の本を読んだのですが、やはり、あるべき図書館とは随分違うという批判が多い中で、現場との戦いながら図書館をつくっていったけれども、今や観光資源になりつつあるという話です。でも、一つひとつを読んでいくと、確かにあるべき図書館論者からかなり厳しい意見もあります。ただ、今の博物館もそうですけれども、自由な発想で作ればなど思いました。

○吉見委員長　博物館学もあれば、図書館学もありますから、図書館情報学とか博物館学の先生から見ると、きつととんでもないことをやっているということになるのでしょうか。

○行政改革担当課長　図書館司書とか博物館学芸員とか、きっちり勉強してくると守るべきものがあるわけです。

○改革推進部長　博物館法、図書館法とそれぞれの法律がありますからね。

○吉田委員　これからは、予算が増えるわけではない、人口が増えるわけではない、建てられないという制限の中でやっていかなければならないですよ。だからこそ、今あるものをどうやって最大限生かすのかということを実際に検討していくべきです。委員会もそうだし、私たちもそうですが、みんなあり方を転換していかなければならないので、札幌市がそういう視点をいち早く委員会などに持ち込んでいただけると面白いのかなと思います。何をつくるかというより、今のものをもっとよくできないのか、生かせないのか、つなげられないのかということに焦点を絞るべきだという気がします。

○吉見委員長　ほかによろしいでしょうか。

（「なし」と発言する者あり）

## 5. 閉　　会

○吉見委員長　それでは、これでヒアリングの2番目を終わります。

次は、4時から開始の予定ですので、よろしくお願ひします。

以　　上