

平成 26 年度 札幌市行政評価  
**外部評価報告書**

平成 27 年 1 月  
札幌市行政評価委員会

# 報告にあたって

(委員長寄稿)

平成 27 年 1 月 札幌市行政評価委員会 委員長 吉見 宏 副委員長 山崎 幹根  
委員 石川 信行 委員 松本 佳織  
委員 吉田 聡子

《 目 次 》

<b>第1章 外部評価の概要</b>	<b>1</b>
1 評価の目的と対象	1
2 市民参加の取組	1
3 評価対象施策・事業の選定	1
4 活動の経過	2
<b>第2章 市民参加の取組（市民参加ワークショップ）</b>	<b>3</b>
1 取組の概要	3
2 対象テーマの設定	3
3 開催日程	5
4 参加者	5
5 実施方法	5
6 実施結果とその活用	6
<b>第3章 外部評価～各施策及び関連事業の評価結果</b>	<b>8</b>
●総括コメント	8
1 施策「2-1-1 地域防災力を結集した災害対策」及び当該施策に関連する事業	9
(1) 施策の概要	9
(2) ヒアリングの論点・視点	10
(3) ワークショップを通じて	11
(4) 指摘事項	12
2 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」及び当該施策に関連する事業	18
(1) 施策の概要	18
(2) ヒアリングの論点・視点	19
(3) 指摘事項	20
3 施策「3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり」及び当該施策に関連する事業	24
(1) 施策の概要	24
(2) ヒアリングの論点・視点	25
(3) ワークショップを通じて	26
(4) 指摘事項	27
4 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」及び当該施策に関連する事業	32
(1) 施策の概要	32
(2) ヒアリングの論点・視点	32
(3) 指摘事項	33
●局別評価対象事業一覧	34
●行政評価委員会の委員構成	35
<b>第4章 参考資料</b>	<b>36</b>
●平成26年度札幌市行政評価 市民参加の取組（ワークショップ）報告書	36

## 第1章 外部評価の概要

---

### 1 評価の目的と対象

今年度の外部評価は、以下の2点を目的として、札幌市が平成25年度に実施した予算小事業とその上位目的である施策に関する評価を実施した。

- ① 市の行政評価に行政外部の専門的な立場からの視点を取り入れ、その透明性及び客観性を確保するとともに、業務改善の更なる取組につなげること。
- ② 市の施策・事業等に関する評価を一体的に行い、評価結果を市の施策・事業の効率性・有効性の更なる発揮の取組につなげること。

### 2 市民参加の取組

今年度の外部評価では、平成25年度に引き続き、行政評価委員会（以下「委員会」という。）と市民参加の取組との連携による評価を実施した。

この取組では、委員会における評価対象事項のうち、市民生活への密着性が高い事業など、特に市民目線や市民感覚を踏まえる必要性が高いと判断したテーマについて、市民参加型のワークショップ<sup>※</sup>を実施することとし、今年度は、その取組結果も踏まえて、委員会としての評価結果をまとめた。

ワークショップの詳細は、巻末参考資料「市民参加の取組（ワークショップ）報告書」のとおり。

※ワークショップ：いろいろな立場、考えの人が集まり、お互いの意見を理解し合いながら、課題や方向性を見出す「参加型の会議」。

### 3 評価対象施策・事業の選定

委員会での議論の熟度を高め、評価を通じた取組課題等の抽出を行うため、委員会の合議により、以下の視点から、4施策27事業を評価対象に選定した。評価対象と選定理由は表1のとおり。

- ① 特定の分野に偏ることなく、多様な分野から政策的なバランスを考慮して施策・事業を選定するため、近年（直近3カ年）、行政評価の対象となっていない施策に着目し、優先的に今回の評価対象として検討を行う。
- ② 重点課題・施策の目的を踏まえ、その実現に関わりが深い事業の中から、事業規模や事業数、事業の性質、事業成果の達成状況等を考慮の上、対象事業を選定する。
- ③ より効果的な評価とするために、選定は関連する複数の事業のまとまり（事業群）での評価も可能とする。

【表1】評価対象施策・事業と選定理由

評価対象	選定理由
施策：「2-1-1 地域防災力を結集した災害対策」 事業：地域防災に関連する8事業	地域の自主防災組織などを中心とした地域防災力を高めるべく、市民の方に対し、普及啓発の取組を行っているが、防災活動の担い手の確保や市民意識の向上などの点で、課題があると考えられるため。
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」 事業：都心で行われている観光・文化に関連する8事業	都心部では多くの集客交流イベントが行われているが、今後は、「さっぽろシティプロモート戦略」に基づき、統一的なブランドイメージ作りを進め、効果的に外部へ売り込んでいくことが大切であると考えられるため。
施策：「3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり」 事業：都市景観や都心のまちづくりに関連する9事業	今後、人口減少・超高齢社会の到来などに対応するため、札幌市のまちづくりも大きな転換が求められる。 現在、まちづくりに関する複数の計画が見直されているが、将来を見据えた都市構造のあり方や札幌の都心の魅力アップの手法は重要な施策であると考えられるため。
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」 事業：博物館の検討に関連する2事業	博物館の検討は長い間進んでいないと考えられ、今後の方向性を確認する必要があるため。

#### 4 活動の経過

委員会は、評価対象事業を選定した後、市が行った自己評価の評価調書等に基づき、事業所管局へのヒアリング（聞き取り調査）を実施し、取組状況を確認した。さらに市民参加の取組（ワークショップ）の結果から、市民ニーズの傾向を把握した。

ヒアリングにおいて論点となった事項やワークショップで出た市民意見等を基に、事業所管局への確認を経て、委員会の合議により最終的な評価結果をまとめた。

##### 《行政評価委員会の活動経過》

平成26年6月11日	第1回行政評価委員会（評価対象施策の選定等）
7月2日	第2回行政評価委員会（評価対象事業及び市民参加の取組の対象テーマの選定等）
8月26日	ヒアリング（1回目） [施策「2-1-1 地域防災力を結集した災害対策」]
8月27日	ヒアリング（2回目） [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」] [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」]
〃	ヒアリング（3回目） [施策「3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり」]
9月10日	（参考）市民参加ワークショップ 事前勉強会
9月28日	（参考）市民参加ワークショップ
10月24日	第3回行政評価委員会（外部評価仮指摘事項等の協議）
11月21日	第4回行政評価委員会（外部評価指摘事項等の協議）
12月19日	第5回行政評価委員会（外部評価報告書のとりまとめ）

## 第2章 市民参加の取組（市民参加ワークショップ）

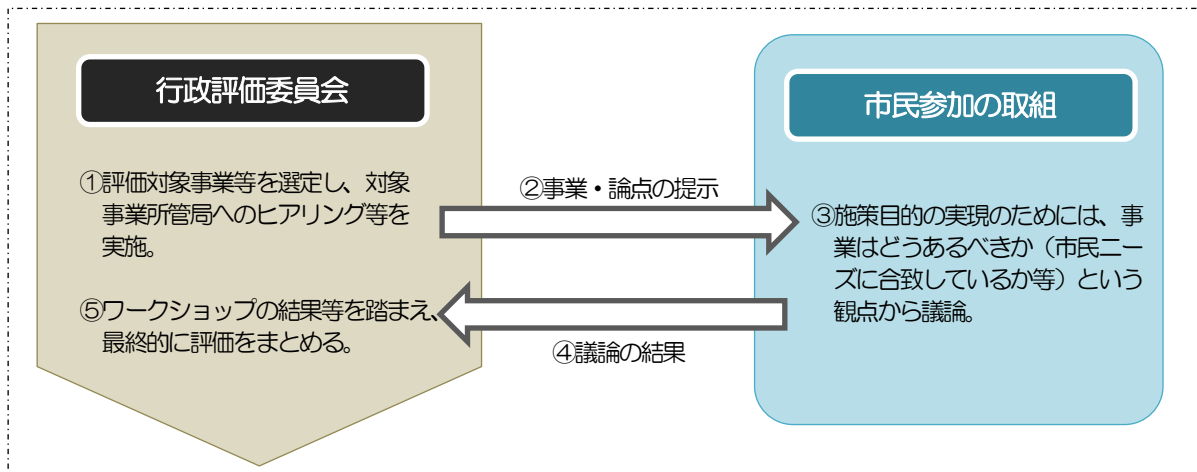
### 1 取組の概要

今年度の行政評価では、委員会における評価対象項目のうち、特に市民目線や市民感覚を踏まえる必要性が高いと判断し、委員会が選定したテーマ（次項のとおり）について、市民参加型のワークショップが実施され、市民意見の聴取が行われた。

ワークショップの実施にあたっては、参加者の対象テーマに関連する現在の市の取組について理解を深めた上で、参加者自身の経験や考え方に基づいて議論を行うことが求められる。その手段として、議論の密度を高めるために、事前に対象テーマに関連する市の取組内容についての勉強会（対象テーマ事前勉強会）が行われた。

ワークショップにおける議論の結果については、委員会として報告を受け、その内容を踏まえて、今回の提言をまとめている。

【参考：行政評価委員会と市民参加の取組の関係図】



### 2 対象テーマの設定

対象テーマは、委員会の合議により、今年度の評価対象の中から主に以下の視点に照らして、次のとおり設定した。

- ① 身近な体験や見聞に基づき、市民同士が意見交換を行うことを通じて、市の取組に対する市民ニーズの傾向等を確認すべきもの
- ② 専門的な視点や細かな視点にとらわれず、幅広い視点から議論することで、今後、課題の解決に向けてどのような取組が求められるのか、市民の視点から広くアイデアを募るべきもの

## (1) テーマ1：「地域防災力の強化について」

(施策「2-1-1 地域防災力を結集した災害対策」関係)

設定理由： 札幌市において想定される最大級の地震は市街地の広い地域で震度6弱以上の強い揺れとなることが予測されているが、委員会の議論の中で、災害に対する備えを行っている家庭の割合が約70%に止まっていることがわかった。

災害への備えについては、避難所や備蓄物資などのように、行政が取るべき対策も必要である。しかしながら、災害発生時には、市民一人ひとりが主体的に行動できる準備・体制が整っていること、自主防災組織などの地域住民による助け合いで防災活動を行うことが、被害を最小限にとどめるために大変重要である。

少子高齢社会、防災活動の担い手不足などの課題もある中、地域における防災力をさらに向上させていくため、その課題や目指すべき方向性を市民皆で共有し、一緒に取組を進めていくことを目指して、今回のワークショップにおける議論のテーマを「地域防災力の強化について」とした。

## (2) テーマ2：「札幌の魅力を高める都心のまちづくりについて」

(施策「3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり」関係)

設定理由： 多くのイベントが開催され、様々な商業施設が集積する大通を中心とした都心部は、国内外の観光客が訪れるとともに、市民の皆さんが集い・活動する場でもあり、誰もが札幌の魅力に触れることのできる重要な地区である。

現在、地下歩行空間を多くの市民が行き交い、各広場ではにぎわいが生まれている。また、今年新たに「北3条広場」が完成し、さらには北1西1街区には「市民交流複合施設」が建設される予定であり、都心部には多くの魅力ある空間が誕生していく。

しかし、新たな空間は完成して終わりではなく、いかに活用を図るかということが重要になる。また、その空間を個別に活用するのではなく、有機的に連携させながら活用し相乗効果を図ることが、都心部の魅力を向上させることに繋がると考えている。

こうした活用の検討を行っていくためには、各地域の特性を熟知した地域住民や企業などの関係者や多くの市民の皆さんとともに考えて行くことが必要である。

都心部の空間の有効活用を図り、魅力ある都心のまちづくりを進めていくため、その課題や目指すべき方向性について市民の皆さんと共有し、札幌市と市民の皆さんと一緒に取組を進めていくことを目指して「札幌の魅力を高める都心のまちづくりについて」とした。

### 3 開催日程

議論のテーマ	対象テーマ事前勉強会※	ワークショップ
テーマ1（地域防災） 「地域防災力の強化について」	《日程A》 平成26年9月10日（水） 13：30～15：30	平成26年9月28日（日） 9：30～12：30
テーマ2（都心のまちづくり） 「札幌の魅力を高める都心のまちづくりについて」	《日程B》 平成26年9月10日（水） 19：00～21：00	平成26年9月28日（日） 13：30～16：30

※対象テーマ事前勉強会は、日程A・Bともに同一内容で実施。

### 4 参加者

参加者の募集にあたっては、無作為抽出の市民3,000名に参加案内を送付し、72名の方から参加承諾があった。欠席者を除いたワークショップ当日の参加者数は、計52名であった。性別・年代別の内訳は、下表のとおり。

【ワークショップ参加者内訳（テーマ別・性別・年代別）】

（単位：人）

参加テーマ	年 代						
	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	総計
地域防災	0	2	0	2	10	13	27
男性	0	1	0	2	4	8	15
女性	0	1	0	0	6	5	12
都心のまちづくり	2	1	4	3	10	5	25
男性	1	1	2	2	5	3	14
女性	1	0	2	1	5	2	11
総計	2	3	4	5	20	18	52
男性	1	2	2	4	9	11	29
女性	1	1	2	1	11	7	23

### 5 実施方法

ワークショップでは、各テーマ別にそれぞれ5グループ（1グループあたりの人数は5名または6名）に分かれて議論が行われた。また、メインファシリテーター（全体の司会進行を行うまとめ役）が1名、市民議論を円滑に進めるためのテーブルファシリテーター（進行役）が各テーブル1名置かれた。

なお、初対面の市民同士が意見交換しやすくなるような議論の場づくりや議事の中立性を高めるため、ファシリテーター業務等については、市外部の専門事業者により行われた。



## 6 実施結果とその活用

各テーブルにおける議論の結果からは、市民目線からの多様な意見や提案が導き出された。

委員会としては、これらの市民意見をその内容から市民ニーズの傾向という形で次のように分類し、それを踏まえて、委員会としての指摘の検討を行った。

なお、ワークショップにおける各グループの議論の経過及び結果の詳細については、巻末参考資料「市民参加の取組（ワークショップ）報告書」にまとめられているので参照されたい。

### 【ワークショップにおける市民意見の内容と指摘への反映】

テーマ1 「地域防災力の強化について」		
分類	内容	委員会指摘への反映
若い世代の関心を高める取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもと親が参加できる防災の行事を開く等の支援が必要</li> <li>若い人や子どもたちに興味を持ってもらえるよう、出前講座をもっとわかりやすくする。</li> </ul>	指摘 No.1 (P.12)
子供たちへの防災教育の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育活動の一環として、防災について授業を実施</li> <li>アニメと防災のDVDの両方の上映会を実施</li> <li>防災教材を定期的に活用する機会を作ったり、地域の防災訓練に子どもも一緒に参加したりするなど、子どもたちに防災に興味を持ってもらえるような工夫を図る。</li> </ul>	指摘 No.2 (P.12)
取組を促すための制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた取組をした企業等へのインセンティブ（動機付け）を与える制度を構築</li> </ul>	指摘 No.3 (P.13)
地域への情報伝達方法の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>市から地域への情報の流れを明確化し、災害時の細かな情報発信を行う。</li> </ul>	指摘 No.4 (P.13)
自助の備えを促すための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>町内会などを通して注文シートを回すなど、防災グッズを購入しやすい仕組みの構築</li> <li>自助の最低限の備えとして、必要な物品などを情報提供</li> </ul>	指摘 No.5 (P.14)
パンフレット等の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>パンフレットをショッピングセンターなどに配架</li> <li>防災マップやマニュアルを広報さっぽろなどを活用し情報提供</li> <li>「見る」資料から「使える」資料へ変える。</li> </ul>	指摘 No.6 (P.14)
避難訓練に多くの市民や様々な機関を巻き込む取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>市が率先して強化週間・月間を設定し、市内の様々な所で訓練を行い、参加しやすいものに市民が参加できるような仕組みを構築</li> </ul>	指摘 No.9 (P.16)

テーマ2 「札幌の魅力を高める都心のまちづくりについて」		
分類	内容	委員会指摘への反映
誰もが安心して快適に歩行できるための整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者や障がい者をもっと都心にアクセスしやすく、迷わずに安心して歩ける都心の環境を整備</li> </ul>	指摘No.28(P.31)
都心の回遊性を高めるための交通環境の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都心の回遊性を高めるため安く、便利に使える交通環境を整備</li> <li>・地下通路の延伸、市電の延伸、循環バスの路線増などを実施</li> </ul>	指摘No.29(P.31)

## 第3章 外部評価 ～各施策及び関連事業の評価結果

### ● 総括コメント

行政評価委員会は、委員会の判断により、今年度の評価対象となる市の施策・事業を選定し、それに関しての外部評価を行ったが、個別の評価や指摘事項に共通している課題など、特に気付いた点について総括コメントとしてまとめた。

#### (1) 事業目的の明確化と指標の設定について

札幌市が行う事業は、それぞれ目的があり、その目的を達成するために様々な取組が行われている。そして、事業終了後はその達成度を様々な指標を用いて測定し、その効果を複数の視点から評価し、市民へ説明する必要がある。

しかしながら、今回の評価対象事業の中で、その目的や目標が明確化されていないもの、目的や目標は定まっているが、事業の達成度を説明するために必要な指標の設定が不十分と考えられるものが見受けられた。

事業の性質によっては成果指標・活動指標の設定が難しいものが存在することは理解するが、札幌市として市税を投入する以上、事業目的を明確に示し、その成果を可能な限り定量的な成果指標で示すべきである。

#### (2) 市民への情報提供について

札幌市は施策の実現のため様々な事業を展開しているが、そのために多くの職員が関わり、必要な予算を投入している。これらの中には市民への情報提供が目的のものやその内容を市民へ積極的に情報提供すべきものが存在するが、これらの情報提供が市民にしっかり届いていないものが見受けられた。

例えば、地域防災に関する事業では、多くの種類のパンフレットが作成されているが、市民目線のもの少なく、分かりにくいという印象を受けた。市民参加ワークショップの中においても、パンフレットを区役所だけではなく、ショッピングセンターなど市民の身近なところに配架しなければ市民の手に渡らないという声もあった。また、まちづくりに関する事業では、市の都心部が今後どのように変わっていくのか市民にわかりやすく示されていないと感じられた。

現在、札幌市が市民へパンフレットやインターネットのホームページを活用し、様々な情報提供に努めていることは理解するが、単に情報を示すだけのものが多く、受け手である市民の立場に立った情報提供が不足していると考え。札幌市の取組を多くの市民に伝え、理解してもらうことで、その効果は何倍にもなることが想定される。

今後、事業を実施する際には、情報を受け取る市民にとってよりわかりやすく、受け取りやすい情報提供に努めるべきである。

#### (3) 市内部の連携の強化について

札幌市では現在約1,400の事業が行われている。その中で、密接に関係しているが所管部局が違うため、しっかりと連携を図れていないものが見受けられた。

事業の効果をより高め、効率的に業務を行うためには、関連する事業をより一体的に進めて行くことが重要である。さらに、近年、様々な行政課題が発生しており、複数の部局にまたがる取組の必要性が増すことが想定される。また、市民の立場から見ると所管部局は違っても、全て札幌市が行う取組であることも忘れてはいけない。

今後、札幌市の職員は、自分の担当している事業のみならず、他部局も含めた関係事業との連携をより意識しながら業務を進めていただきたい。

# 1 施策「2-1-1 地域防災力を結集した災害対策」及び当該施策に関連する事業

※ 各施策・事業等の情報は、平成 25 年度施策評価調査及び事業評価調査から抜粋している。

## (1) 施策の概要

第3次札幌市新まちづくり計画に掲げる重点課題の一つ「市民とともに災害に備えるまちづくり」の取組の一つである当施策は、避難場所の環境整備、地域防災計画の修正、防災普及啓発活動、各区の防災訓練の支援、消防団活動等の事業を実施している。

このうち、今年度の外部評価の対象とした事項は、避難場所の環境整備や防災の普及啓発に関する8事業で、平成25年度の決算総額で229,666千円である。

### 【a.施策情報】

政策目標	安心して暮らせるぬくもりの街			
重点課題	市民とともに災害に備えるまちづくり			
施策	2-1-1 地域防災力を結集した災害対策			
施策の考え	<p>東日本大震災の被害状況などを踏まえ、地域防災計画の修正や避難場所の環境整備、土砂災害ハザードマップ(災害予測図)の作成などにより、災害対策の充実を図ります。</p> <p>また、地域が主体となる自主防災訓練や地域簡易型災害図上訓練(DIG)等の実施を支援するほか、自主防災組織のリーダーの育成や学校教育の場を活用した防災知識の普及啓発を行うことにより地域防災力の向上に努めます。</p>			
達成目標 (評価対象事業 関連分を抜粋)	指標名	現状値	実績値(H25)	目標値(H26)
	災害に対する備えを行っている家庭の割合	61.4% (H21)	71.2%	70%
	よくやっていると思う施策のうち防災対策に関すること	3.3% (H21)	4.0%	10%
	災害に備えた活動を行っている自主防災組織の割合	76% (H20)	80.2%	90%
	防災意識を高める活動に参加した人数	8,480人 (H22)	11,625人	10,000人
評価対象事業の 予算・決算額	平成25年度予算額	271,501千円	平成25年度決算額	229,666千円

### 【b.評価対象事業】

事業名	事業の概要	25年度予算	25年度決算
避難場所標識整備費	新規に指定する避難場所への標識の設置及び既存避難場所の標識の修繕等を行う。	903千円	681千円
防災行政無線更新整備費	防災行政無線の安定的な運用を行うため更新整備を行う。	45,000千円	41,950千円
避難場所環境整備費	毛布(45,600枚)非常食(66,500食分)を購入し、倉庫(保管場所)を借り上げる。	183,600千円	164,283千円
土砂災害ハザードマップ作製費	土砂災害ハザードマップを該当する町内会に配布し、住民を対象とした訓練を実施する。	2,760千円	1,258千円
地域防災計画修正費	津波防災啓発パンフレットを印刷・配布する。また、原子力災害が発生した場合に備え、本市としての対策の検討を行うほか、指定緊急避難場所指定に関する検討を行う。	15,000千円	3,864千円

事業名	事業の概要	25年度予算	25年度決算
避難場所運営実務研修費	市職員と教職員を対象に避難場所開設・運営時における各役割の確認及び基本的な対応の習得を目的とした実動型の研修を実施する。	1,400千円	164千円
防災普及啓発事業費	大規模災害時の地域の災害対応力を高めるため防災教育の実施や講演会、セミナー、上級防災リーダー育成研修等を実施する。	12,838千円	9,269千円
地域による防災力強化支援事業	各まちづくりセンターを通じて、地域の特性・方針を考慮しながら、地域が主体となって行う自主防災訓練や地域簡易型災害図上訓練（DIG）等の実施を支援する。	10,000千円	8,197千円

## (2) ヒアリングの論点・視点

当施策に対するヒアリングの主な論点・視点は、以下のとおり。

### ■災害時における市民・行政の具体的な役割が想定できない

- ・いざというときに何をしたらよいか、よくわからない。市民一人ひとりが簡単にイメージできれば、もう少し動きやすいのではないか。
- ・いざというときに誰が何をするのか、市民に意外と理解されていない。市が音頭を取って、そういう組織作りをすべきではないか。
- ・現代は「個」の時代となっており、ひとりでいるときにどのように行動すればよいかなど、研修の内容も見直す必要があるのではないか。
- ・札幌は災害が少ない町であり、何に対して備えればよいかかわりにくい。
- ・パンフレットはたくさんあるが市民目線のものが少ない。災害発生時の防災計画に基づいた行政の役割、市民の役割などを市民にわかりやすく伝えるべき。

### ■市民向けに効果的な意識啓発が必要ではないか

- ・「災害時にはこれを見ればよい」というものを作るべき。災害のパターンが多すぎて、一つひとつを理解するのは困難。
- ・災害への備えを行っている人をモデル事例として、写真などを交えて紹介してはどうか。
- ・災害に対する備えをしている人の割合が高くなり、自主防災組織の組織率も高くなっているが、それが防災力の向上に繋がっているとは言い切れないのではないか。

### ■企業への働きかけが必要

- ・担い手不足の点で、パンフレットを配るだけでよいのか。企業にしても、大企業と違い、中小企業に対しては何も働きかけていない。町内会に加入してもらうのではなく、中小企業への義務付けなどをした方がよいのではないか。
- ・企業体ではなく、企業人＝市民と考え、意識を高めるべきではないか。パンフレットは文字ばかりなので、〇〇宣言などのように示してもらう方がよいのではないか。
- ・企業にどれくらいの備蓄があるのか、把握しているのだろうか。

#### ■新しい枠組みによる自主防災組織の検討が必要

- ・ これまでは、まちづくりセンターや連合町内会といった枠組の組織で、ある程度は回っていたのだろうが、今はもうこの枠組みは古いため、パラダイム（枠組み）転換が必要ではないか。

#### ■関係機関の連携が不安

- ・ 法体系にも問題があるのかもしれないが、災害時に所管間や近隣自治体、国や道との連携ができるのかという不安は残る。

#### ■しっかりした目標設定と評価の実施が必要

- ・ 市の方で目標設定、評価の実施をもっとしっかり行うべきではないか。事業の性質によっては、指標の設定が難しいものがあるとはいえ、目標設定と効果の測定にもう少し目を向けるべきではないか。

### (3) ワークショップを通じて

---

ワークショップに参加した市民の皆さんからは、意識啓発等により、災害対策や防災活動への関心を高める取組が不足しているとの意見が多く見られた。具体的には、キーワードやキャッチフレーズを効果的に使うべきといった意見のほか、パンフレットをイベントやショッピングセンターといった身近なところに配架するなどの提案もあった。

また、パンフレットを「見る」ものから「使える」ものに変えることなどにより、実際に災害が起きたときに必要となる「自助」を促すような取組にも関心が寄せられていた。具体的には、危険箇所や避難場所の周知や、市民が最低限備えることが必要な物品についての情報提供などを求める声があった。

委員会では、これらの市民意見も踏まえ、次のとおり指摘を行う。

#### (4) 指摘事項（全 11 項目）

##### No.1 働く世代に向けた普及啓発の取組について

各地域には町内会を活用して自主的な防災活動を行うための「自主防災組織」が結成されている。その結成率は約 9 割となっているが、町内会活動同様、担い手の高齢化や働く世代の参加率の低さという課題が見えてきた。

市民参加ワークショップにおいても、防災に関心の低い世代が「自分ごと」として取り組めるように、例えば、子どもと親が地域で参加できる防災行事の開催支援を市で行うなどの取組が必要ではないかという具体的な提案がなされた。

今後、高齢化がさらに進行していく中、地域の防災力を高めていく上で働く世代、特に 20 代から 40 代の市民が活動の担い手として参加していくことが重要である。そのためには、働く世代に向けた普及啓発活動を積極的に行っていくことが必要である。

については、防災普及啓発事業の実施に向けて、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
1	防災普及啓発事業	働く世代に対する普及啓発の取組を進めること。	危) 危機管理対策部

##### No.2 小中学校における普及啓発の取組について

札幌市では子どもの頃からの防災教育が重要と考え、小中学校用の防災教育教材を作成、全小中学校へ配布し、防災訓練等で活用を図るとともに、教員用の指導のしおりなども作成し普及啓発に努めていることが確認できた。また、子どもたちがその教材を家に持ち帰り、父母にも見てもらうことで、防災意識の高まりが親の世代に広がっていくことも期待しているという説明があった。

しかし、学校という地域に根差した場で子どもたちに普及啓発を行うのであれば、その地域で発生する可能性の高い災害について教えることが、災害に対するより具体的な意識を子どもたちに持たせることになると思う。

また、市民参加ワークショップにおいても、防災教育教材を学校で定期的に使用したり、地域の防災訓練に子どもと一緒に取り組むなど、子どもたちに防災に興味を持ってもらえる工夫が必要であるとの提案がなされた。

については、小中学校における普及啓発に向けて、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
2	防災普及啓発事業	小中学校での普及啓発にあたり、各地域の特徴などを踏まえた取組を進めること。	危) 危機管理対策部

### No.3 企業の防災活動への貢献に向けた働きかけについて

企業も防災協働社会の一員であり、企業市民として防災活動に貢献してもらいたいという札幌市の考え方が確認できた。しかし、具体的な取組としては、企業向けのパンフレットを作成し、商工会議所で一度説明したほか、企業へ出前講座に行った際パンフレットに触れる程度であるという説明であった。

現在の市の取組は、企業が地域と顔の見える関係を作ることによって止まっており、災害発生時に企業と地域を結び付けるような仕組みづくりは、都心部を除いて行われていないという状況であり、取組内容としては不十分であった。

市民参加ワークショップにおいても、防災に関してすぐれた取組をした企業等へのインセンティブ（動機付け）を与える制度づくりを考えてはどうかという提案がなされた。

地域の防災活動の担い手不足が叫ばれる中、今後、企業の協力は地域防災力を強化するうえで必要不可欠であると考えられる。

については、防災普及啓発事業に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
3	防災普及啓発事業	企業に対し、災害時に従業員が市民として行動できる体制づくりを促すための仕組みの導入など、直接企業に防災活動に貢献してもらうような取組を進めること。	危) 危機管理対策部

### No.4 平常時・災害時の情報提供の仕組みの検証と改善について

札幌市では防災に関する業務や対策などの方向性を定めた地域防災計画を作成し、その中で、市民、企業、自主防災組織等の地域団体、札幌市のそれぞれが防災対策に取り組むとともに、足りないところをお互いに補い、支え合う防災協働社会をめざしている。

しかしながら、こうした理念が市民にしっかりと伝わっているとは言えず、市民一人ひとりがどのような行動をとるべきか地域ごとにもっとわかりやすく丁寧に伝えることが必要であるとする。そのため、平常時・災害時における情報提供の仕組み、例えばエリアメール（緊急速報メール）の配信方法などを、今一度検証し、必要に応じて改善を行い、その内容を広く市民へ知らせることが大変重要である。

市民参加ワークショップにおいても、市から地域への情報の流し方、地域で情報を受けた後の動き方について、実際に訓練を実施する必要がある。あるいはパンフレットなどの資料を「見る」から「使える」ものに変えることが必要との提案がなされた。

については、災害に関する情報提供の仕組みに関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
4	防災普及啓発事業費	災害時に市民一人ひとりがどのような行動をとるべきかが地域ごとに明確になるよう、平常時及び災害時における情報提供の仕組みを検証し、改善すること。また、その改善結果を周知すること。	危) 危機管理対策部



## No.5 災害時における市民として必要な備えの周知について

災害発生時、札幌市は地域防災計画に基づき、災害対策本部や避難所を立ち上げるなど様々な取組を行うことになる。しかしながら、札幌市の対応できる範囲は限られており、被害を最小限にとどめるためには市民一人ひとりが主体的に行動できる準備・体制が整っていること、また、自主防災組織などの地域住民による助け合いで防災活動を行うことが重要である。

市民参加ワークショップにおいても、市民が最低限備えることが必要な物品についての情報提供が欲しいという要望も寄せられた。

市民へ防災の取組を促すためには、市民に備えてもらいたいことをモデルケース（事例）やガイドライン（指針）により具体的に示しながら、周知を図ることが効果的であると考える。

については、災害時における市民として必要な備えの周知に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
5	防災普及啓発事業費	災害時に市が対応できる範囲を明確にし、市民としてどのような備えを行えばよいのか、モデルケースやガイドラインを示し、周知すること。	危) 危機管理対策部

## No.6 パンフレット等を活用した情報提供について

札幌市では防災に係る各種パンフレットやDVD、ハザードマップなどを作成し、配布するなど普及啓発を行っている。しかし、このパンフレット等を見ると市民目線のものが少なく、また、出前講座等で配布される以外は区役所等に配架されているものが多いという状況が確認できた。

今後、地域防災力を更に強化していくためには様々な情報を市民目線で、丁寧に情報提供を行うことが重要である。

市民ワークショップにおいてもパンフレットを普段の生活の中で足を運ぶイベントやショッピングセンターに配架するなど配布場所を工夫し、市民の手に渡るようにすべきという提案がなされた。

については、パンフレット等を活用した情報提供に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
6	防災普及啓発事業費	パンフレットの内容や配布方法など、災害発生時の市の役割、市民の役割についての情報提供手法を、市民目線に立って見直すこと。	危) 危機管理対策部

## No.7 事業効果を測定するための指標設定とその評価について

地域防災力の強化のため札幌市では各種訓練及び研修を市民向けに実施している。こうした事業の効果測定については、各種研修の最後に行うアンケート結果や防災訓練へ参加した町内会の数で測っているという回答であった。さらに、アンケート結果から参加者の意見要望を把握し、改善を行っているという状況説明もあった。

ヒアリングの中では、現段階で成果指標は「災害に対する備えを行っている家庭の割合」のみであり、客観的な検証は難しいという所管部局の回答であったが、災害時、市民一人ひとりが実際に必要な行動を取れる環境を整え、地域防災力を強化するためには、可能な限り多くの指標を設定し、様々な観点から評価を行うことが必要不可欠であると考ええる。

については、各事業に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
7	避難場所運営 実務研修費	各事業が市民に与えている効果について、複数の定性的・定量的な成果・活動指標を用いて様々な観点から評価を行うこと。	危) 危機管理対策部
	防災普及啓発 事業費		
	地域による防災 力強化支援 事業		市) 市民自治推進室

## No.8 町内会における地域防災活動状況の把握と効果的な事業の推進について

「地域による防災力強化支援事業」に関して、所管部局から、確認はできていないが、訓練は年ごとに地区を変えて行われ、ある程度満遍なく単位町内会が訓練に携わっていると考えており、さらに、各連合町内会で実施した訓練の効果が傘下の各単位町内会へ波及していると考えている、といった説明があった。

事業を実施するにあたり、より効果的な取組へと改善していくためには、その効果を検証し、評価することが必要不可欠である。また、町内会における防災に関する取組全般について、市として統一的に実態を把握した上で、より効果的な事業展開を図る必要があると考える。

については、町内会における地域防災活動に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
8	施策全般(地域 防災活動)	連合町内会の訓練が単位町内会に波及しているか確認し、その効果を検証すること。また、検証結果を踏まえてより効果的に事業を進めること。	危) 危機管理対策部 市) 市民自治推進室

## No.9 働く世代の防災訓練等への参加を促すための工夫について

ヒアリングの中で、各町内会で行われる防災訓練は平日に開催されることが多いという説明があり、働いている市民にとっては参加しにくい状況であることが確認できた。

指摘No.1でも述べたように、働く世代の地域防災活動への参加が重要であることを踏まえると、今後はより多くの市民が参加できるように、防災訓練等の開催日を設定するなどの工夫が必要であると考ええる。

市民参加ワークショップにおいても、避難所訓練に参加できるよう、市が中心となり防災強化月間・週間を設けて市内の様々な所で訓練を行うべきであるという提案もなされた。

については、働く世代の防災訓練等への参加を促すため、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
9	施策全般 (防災訓練等への参加)	働く世代の防災訓練等への参加を促すため、訓練等の実施日や実施時期を、より効果的に設定すること。	危) 危機管理対策部 市) 市民自治推進室

## No.10 防災に関する事業の効果的・効率的な執行について

ヒアリングの中で、事業の所管局が異なる「防災普及啓発事業」（危機管理対策室）と「地域による防災力強化支援事業」（市民まちづくり局）については、役割分担がしっかりされており、現在の事業の進め方に特に問題がないという所管局からの回答であった。

しかしながら、密接に関係する事業であるのに市内部でしっかりと連携が図られず、また、その取組内容や成果が市として統一的に把握されていないという印象を受けた。

今後、限られた市の財源を有効に活用するため、市の各部局の取組を統一的に把握し、より効果的・効率的な事業運営を図ることが防災に限らず全ての事業に求められる。

については、防災に関する事業の執行に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
10	施策全般（事業執行）	防災に関する取組について、各部局の取組やその成果を統一的に把握し、より効果的・効率的な事業運営を進めること。	危) 危機管理対策部

## No.11 新たな地域防災の担い手づくりについて

札幌市では、各地域に町内会を活用した自主的な防災活動を行うための「自主防災組織」が結成されており、結成率は約90%となっているが、実際に活動しているのは約85%であるという状況が把握できた。

現在、地域防災の担い手はそのほとんどが町内会に依存しており、町内会の加入率の低下や担い手不足が、地域防災力の低下に直結しているということが分かった。また、町内会活動が活発ではないところは、実際の防災活動も十分に行われていないという状況が想定される。

こうした状況を見ると、今後、町内会を活用した自主防災組織の強化を図るだけでなく、町内会以外の地域の団体であるPTAや地域の企業などを活用し、各地域の実態に合わせた地域防災の担い手の育成が必要である。

については、新たな地域防災の担い手づくりに関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
11	施策全般（担い手の育成）	町内会の活動状況に左右されずに防災力を高めていくため、学校のPTAや地域の企業など、当該地域の実情に合わせた新たな地域防災の担い手づくりを進めること。	危) 危機管理対策部

## 2 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」及び当該施策に関連する事業

※ 各施策・事業等の情報は、平成 25 年度施策評価調査及び事業評価調査から抜粋している。

### (1) 施策の概要

第 3 次札幌市新まちづくり計画に掲げる重点課題の一つ「文化芸術や地域ブランドを活かした観光・MICE\*の推進」の取組の一つである当施策は、新しい価値や産業の創造へ向けた取組、地域ブランドを活かした観光の魅力づくり、文化財や芸術を活かした新たな観光の魅力づくりに関する事業を実施している。

このうち、今年度の外部評価の対象とした事項は、シティプロモート\*の推進や 大通地区で行われる各種イベント等に関する 8 事業で、平成 25 年度の決算総額で 374,581 千円である。

※ MICE : Meeting (会議)、Incentive travel/tour (報奨旅行)、Convention (国際会議・学会)、Event/Exhibition (イベント・展示会) の頭文字をとった造語。マイス。

※ シティプロモート：まちの魅力を再発見し、創造することで新しい都市の輝きをつくり出すとともに、市民が誇りをもってその魅力を内外に発信することで、世界の人々と多様な関係をつくり出すための一連の活動のこと。

#### 【a.施策情報】

政策目標	活力みなぎる元気な街			
重点課題	文化芸術や地域ブランドを活かした観光・MICE の推進			
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			
施策の考え	<p>国際芸術展の開催や「ユネスコ創造都市ネットワーク*」への加盟など、新しい価値や産業の創造へ向けた取り組みを行うほか、創造都市と連携したさっぽろ雪まつりの魅力アップを図ります。</p> <p>また、将来の市民の文化芸術・創造活動の拠点となる（仮称）市民交流複合施設の整備や、豊平館の集客交流資源としての整備など、文化財や芸術を活かした新たな観光魅力づくりを行います。</p> <p>※ ユネスコ創造都市ネットワーク：ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）が、文学、映画、デザイン、メディアアートなど 7 つの分野から、世界でも特色ある都市を認定し、その都市間交流を通じて文化産業の強化による都市の活性化および文化多様性への理解促進を図る取り組み。</p>			
達成目標 (評価対象事業 関連分を抜粋)	指標名	現状値 (H22)	実績値 (H25)	目標値 (H26)
	観光地としての総合満足度	94.7%	92.5%	95%
	年間来客数	1,260 万人	1,356 万人	1,400 万人
	市内主要イベントの観客者数	864 万人	966 万人	900 万人
評価対象事業の 予算・決算額	平成 25 年度予算額	368,488 千円	平成 25 年度決算額	374,581 千円

#### 【b.評価対象事業】

事業名	事業の概要	25 年度予算	25 年度決算
シティプロモート推進費	シティプロモート戦略の市内外への着実な浸透を図る。	19,888 千円	17,463 千円

事業名	事業の概要	25年度予算	25年度決算
「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」開催費負担金	「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」を開催するために、都心部商店街、企業、札幌国際プラザ等とともに実行委員会を設置し、本市から負担金の交付を行う。	8,000千円	8,000千円
さっぽろ雪まつり事業費	さっぽろ雪まつりにおける大雪像制作等を行う。	213,102千円	222,769千円
さっぽろ雪まつり魅力アップ事業費	スケートリンク、メディアアートの実施及び札幌駅前通地下歩行空間の活用を図る。	27,500千円	27,000千円
サッポロ・シティ・ジャズ事業費	プロ・アマのミュージシャンによるジャズライブやワークショップなどを開催するため、実行委員会を設置し負担金の交付を行う。	74,875千円	74,867千円
500m美術館運営費	地下歩行空間を地元アーティストの発表の場として活用し、札幌の文化芸術を内外に発信するとともに国内外の作家の作品を展示し、市民が様々な芸術作品に触れる機会の創出を図る。	13,023千円	12,910千円
市民交流複合施設ホール等検討事業費	市民交流複合施設のホール及びアートセンター（文化芸術活動の拠点）の整備について検討を行う。	10,600千円	10,954千円
アートツーリズム推進事業費	雑誌や広告などを通じ、札幌の新たな魅力として文化芸術のPRを行い、新たな交流人口の獲得を図る。	1,500千円	618千円

## (2) ヒアリングの論点・視点

当施策に対するヒアリングの主な論点・視点は、以下のとおり。

### ■事業の本来目的の確認と評価が必要

- ・イベントの来場者数を増やすという量的拡充を、質的な向上につなげていくための工夫が必要。
- ・一つのイベントの成功や来場者数にとらわれず、事業の本来の目的をしっかりと確認した上で、評価の手法を変えることが必要。

### ■「シティプロモート戦略」の明確化が必要

- ・札幌を売り込むための効果的なブランドイメージ、効率的な戦略を明確化する必要があるのではないか。

### ■「サッポロスマイル」の明確な戦略に基づいた取組の実施が必要

- ・「サッポロスマイル」の目的や定義、活用方法を示し、市民と観光客に対するアプローチ（働きかけ）を分け、明確な戦略に基づいた取組を行うべき。
- ・「サッポロスマイル」のバッジを市民に配るなど、認知度を上げるとともに、市民に活用してもらう手法の検討を行う必要がある。

### (3) 指摘事項（全7項目）

#### No.1 札幌市の統一的なブランドイメージづくりと効果的な発信について

札幌市では平成24年1月に「魅力都市さっぽろシティプロモート戦略」をつくり「笑顔になれる街」という都市の姿を目指すため、各部局において関連する各種事業を実施していることが確認できた。

しかしながら、戦略の中に位置付けられている「3つの基本方針」はかなり抽象的であり、ヒアリングを行っても、具体的にどのような戦略を持って進めて行くのか明確に示されなかった。さらに、札幌市で開催されている各種のイベントは、個別にはそれぞれうまくいっているという印象を受けるが、札幌市を今後どのように売り込んでいきたいのか、札幌市の統一的なブランドイメージは何か、ということについても明確な説明がなされなかった。

今後この戦略に基づいて、国内外の観光客を誘致するためには、札幌市の優位性や強みを今一度明確化し、それを踏まえた統一的なブランドづくりを進め、国内外へ発信していく必要があると考える。

については、シティプロモートの推進に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
12	シティプロモート推進費	国内外から人を呼び込むため、札幌市が持つ観光や産業における優位性や強みを改めて具体的に洗い出すこと。それらの優位性や強みを踏まえて、札幌市の統一的なブランドイメージ作りを進め、効果的に外部に売り込むような取組を行うこと。	政) 政策企画部

#### No.2 「サッポロスマイル」のPRについて

「サッポロスマイル」のロゴは、札幌は笑顔になれるまちであり、日本一魅力あるまちであるということ象徴的に表しており、その取組を広く理解してもらおうべく事業に取り組んでいるという説明が所管部局からあった。さらに、ロゴには外（観光客など）向けと内（市民）向けの両方の側面があり、市民自身にも札幌の魅力に気づいてもらいたいという目的も包含されているということであった。

このロゴについては、親しみやすく利用の可能性が高いものと評価するが、その目的や活用方法が市民や企業にしっかりと伝わっておらず、ロゴの魅力が十分に発揮できていないという印象を受けた。今後、このロゴの更なる活用を目指すのであれば、市民向け、観光客向けという対象者別に効果的なPRを行う必要がある。

については、「サッポロスマイル」のPRに関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
13	シティプロモート推進費	「サッポロスマイル」の目的や活用方法を、市民や企業に明確に示し、市民向け、観光客向けにそれぞれ効果的なPRを進めること。	政) 政策企画部

### No.3 市内企業への「サッポロスマイル」のロゴの周知と事業の評価について

市内の大多数を占める中小企業へ、「サッポロスマイル」のロゴの活用について積極的な働きかけが行われていないことが分かった。指摘No. 2 とも関連するが、市民に知ってもらうためには、大企業のみならず市内の中小企業に周知を図り、活用してもらうことも非常に重要であると考え。

そのために、事業目標をより明確化すると共に、事業目標の達成度を図ることができるような複数の指標を設定し、本事業の評価を行う必要がある。

については、シティプロモート推進事業費に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
14	シティプロモート推進費	市内企業（特に中小企業）へ「サッポロスマイル」のロゴの周知を強化するため、事業目標を明確化すること。その上で、事業目標に沿った指標を設定して事業の評価を行うこと。	政) 政策企画部

### No.4 ミュンヘン・クリスマス市の新たな指標設定と事業の評価について

ミュンヘン・クリスマス市は、国際理解、そして初冬における集客交流の促進という 2 つの目的からスタートしているということが確認できた。

しかし、今では来場者数が 94 万人という集客交流イベントとしての位置付けが強く、入場者数や経済効果という把握は行っているが、当初の国際交流イベントとしての位置付けが弱くなっているという印象を受けた。現在も、市民がドイツの文化に触れるような取組を行っている事実は把握できたが、国際部が所管する事業であるということも踏まえると、経済的な効果ばかりではなく、国際交流・国際理解の促進を図るための指標を設定し、事業目的を果たしているか客観的な評価を行うことが必要であると考え。

については、ミュンヘン・クリスマス市の評価に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
15	「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」開催費負担金	国際交流の振興という、ミュンヘン・クリスマス市の本来目的の達成度を測るための指標を設定し、その効果の測定を行ったうえで事業の評価を行うこと。	総) 国際部



## No.5 ミュンヘン・クリスマス市における札幌市のPRについて

ミュンヘン・クリスマス市はミュンヘン市と札幌市の姉妹都市提携 30 周年を記念し、平成 14 年度に始まった。札幌市の姉妹都市の中におけるミュンヘン市の認知度は他都市よりも高く、このイベントによる効果も大きいと考える。また、ミュンヘン市の企業も出店していることから経済的な効果もある。

姉妹都市交流、シティプロモートという観点から考えると、ミュンヘン市で札幌市を継続的にPR するような取組を実施できれば、ミュンヘン市において同様の効果を発揮することが期待できる。

ミュンヘン市側の事情もあるため、すぐに実現させることは難しいかもしれないが、何らかの形で札幌市のPR という取組を実施できないか検討を進めるべきである。

については、ミュンヘン市における札幌市のPR について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
16	「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」開催費負担金	札幌市で行うミュンヘン・クリスマス市のように、ミュンヘン市において札幌市をPRする取組について検討すること。	総) 国際部

## No.6 イベントの質的な向上と新たな指標設定について

各イベントについて来場者数が増えていることは素晴らしいことであるが、量的な拡充をどのように本来の事業目的に沿った質的な向上につなげていくのかという点に関して、検討が必要であると考えます。

また、現在は個々のイベントの成功や来場者数にとらわれており、本来の事業目的に対する意識が薄いという印象を受けた。各イベントにおいて、本来の事業目的を再確認し、例えば、来場者の目的を把握すると共に、来場者がその目的を果たすことができ、満足したのかというアンケートを取り、分析を行うなど、本来の事業目的の達成度を示すことができるような新たな指標の設定を行うべきである。

については、イベントの質的な向上と新たな指標設定に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
17	「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」開催費負担金	各イベントについて、来場者の増加だけではなく、本来の事業目的に沿った、イベントの質的な向上を図るとともに、本来の事業目的の達成度を示すことができるような新たな指標の設定を行うこと。	総) 国際部
	さっぽろ雪まつり事業費		観) 観光コンベンション部
	さっぽろ雪まつり魅力アップ事業費		観) 観光コンベンション部
	サッポロ・シティ・ジャズ事業費		観) 文化部
	500m 美術館運営費		観) 文化部

## No.7 イベントへの関与のあり方について

大通公園で行われている各イベントについて、札幌市は事務局の運営をはじめ補助金や負担金という財政的な関与を行っているが、こうした関与をこれまで見直してきていることが確認できた。

しかし、これらのイベントは民間主体で行いうるものが多く、立ち上げ当初は行政の支援が必要かもしれないが、一定の期間が経過した後は、行政の関与は必要最小限とすべきである。

ただし、各イベントには様々な事情があることも推察され、一定の関与が必要な場合も考えられる。その場合には、例えば、イベントの補助対象事業を限定するなど、公的関与を行う部分を明確にし、関与する理由がはっきり示されるような工夫が必要であると考えられる。

については、イベントへの関与のあり方について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
18	施策全般 (公的関与)	大通公園等で開催される各イベントの実情を踏まえ、民間の関与をより強めるなど、公的関与のあり方を見直すこと。	総) 国際部 観) 観光コンベンション部 観) 文化部

### 3 施策「3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり」及び当該施策に関連する事業

※ 各施策・事業等の情報は、平成 25 年度施策評価調査及び事業評価調査から抜粋している。

#### (1) 施策の概要

第 3 次札幌市新まちづくり計画に掲げる重点課題の一つ「将来を見据えた魅力ある都市の整備」の取組の一つである当施策は、将来を見据えた都市構造への強化や都心等の魅力と活力の向上、都市景観の整備等に関する事業を実施している。

このうち、今年度の外部評価の対象とした事項は、魅力的な都市景観の推進や都心部の各地区のまちづくり等に関する 9 事業で、平成 25 年度の決算総額で 724,835 千円である。

#### 【a.施策情報】

政策目標	活力みなぎる元気な街			
重点課題	将来を見据えた魅力ある都市の整備			
施策	3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり			
施策の考え	<p>将来を見据えた都市構造への強化を推進するため、「札幌市都市計画マスタープラン」の見直しを進めるとともに、JR 苗穂駅周辺地区や民間再開発への支援を進めます。</p> <p>また、都心の魅力と活力をさらに高めるため、北 1 西 1 地区の再開発事業の推進や「大通交流拠点」の整備、南一条のまちづくりの検討などを進めます。</p>			
達成目標 (評価対象事業 関連分を抜粋)	指標名	現状値 (H22)	実績値 (H25)	目標値 (H26)
	住んでいる地域の住環境に満足している人の割合	55.7%	79.9%	60%
	札幌の都心に「にぎわい」があると感じる人の割合	63.0%	81.3%	70%
評価対象事業の 予算・決算額	平成 25 年度予算額	1,053,144 千円	平成 25 年度決算額	724,835 千円

#### 【b.評価対象事業】

事業名	事業の概要	25 年度予算	25 年度決算
都市構造強化推進事業費	人口減少、超高齢社会を見据えた都市構造の強化を行っていくため、「都市計画マスタープラン」の見直し(H24~26)等を行う。	8,500 千円	7,282 千円
都市景観事業費	個性的で魅力的な都市景観の推進を図るため、大規模建築物等の形態意匠の誘導等、各種施策を実施する。	15,969 千円	12,834 千円
地域街並みづくり推進事業費	路面電車沿線地区の魅力づくりのため、土地所有者等との意見交換により、地域の現況・取組課題を踏まえたガイドラインの作成を行う。	2,500 千円	2,500 千円
大通交流拠点まちづくり推進費	「大通交流拠点地下広場」の整備に関する整備工事及び実施設計等を行う。	925,000 千円	613,663 千円
創世交流拠点まちづくり推進費	「創世交流拠点まちづくりガイドライン」、市民交流複合施設詳細機能の検討を行う。	8,500 千円	6,818 千円
都心まちづくり戦略事業化推進費	「創成川以東地区まちづくり計画」に基づく地区のまちづくり事業の具体化を行う。	5,800 千円	5,519 千円
都心エリアマネジメント推進費	都心各地区のエリアマネジメント(地域の企業や住民が主体的に行うまちづくり)及び、地区間の連携に対する支援を行う。	6,000 千円	4,199 千円
南一条まちづくり事業化検討費	南一条まちづくり事業化検討及び大通地区再生に向けたまちづくりビジョンの検討支援を行う。	9,000 千円	8,728 千円

事業名	事業の概要	25年度予算	25年度決算
札幌駅前通地下広場維持管理	札幌駅前通公共地下歩道に、「札幌駅前通地下広場」を設置し、当該広場部分の維持管理を行う。	71,875千円	63,292千円

## (2) ヒアリングの論点・視点

当施策に対するヒアリングの主な論点・視点は、以下のとおり。

### ■市関係部局の連携が必要

- ・これからのまちづくりで留意すべき点として、都市計画部だけで進めるのではなく、他の部局との一層の連携が必要。特に、空き家、空きビルなどの対策は、都市景観という側面だけではなく、他の部局と一層の連携を図るべき。
- ・電柱の地中化や、河川の整備も広い意味で景観につながる取組である。部局にとらわれない視点や発想を持って、都市計画や都市景観関連の事業を幅広く進めるべき。

### ■まちづくり事業の市民へのわかりやすい情報提供の充実

- ・まちづくりに関する事業は、本来、市民に一番密接であるべき分野であるが、その内容が市民になかなか伝わっていない分野。もっと伝え方自体を検討していくことが必要。
- ・都心関連の事業に関して、何を目的として事業を行うのかが非常にわかりにくい。関係する資料などには載っているのかもしれないが、ほとんどの市民は目を通さないであろう。そのため、なぜ都心に賑わいをつくらなければならないのか、キーワードなどが示されないと理解は難しい。
- ・まちづくり事業相互の関連性についての説明は必要。全体を包括した計画はあるが、各事業に取り組む段階で、関連性が弱まっている印象を受ける。
- ・地理的な関連性というものではなく、市のまちづくり全体の中での関連性、そしてその関連性が事業に取り組むときにどのように生かされているのか、また、他の事業との共通性がどの程度意識されているか、という点が弱いのではないかと。

### ■都市景観の取組の成果をわかりやすく示すべき

- ・景観については、価値観に左右され、評価しにくいところではあるが、都市景観を良くしていこうという目標に関しては、認識は一致できると考える。景観については、そうした目標に向かって取り組んでいるかどうか重要。
- ・歴史的な建造物に関して、市の助成などの取組にもかかわらず、取り壊されるケースもある。それを事業の失敗と見るか、限界と見るか、対象外と見るかは判断が分かれるところ。去年は助成対象が4件であったというが、それが成果と言えるかも知れない。一方で、歴史的なもの以外について、市の取組が都市景観を守る一助になっている、という判断ができるかどうかは難しい。
- ・啓発事業は、景観を大事にするべきとまでは言えるが、どのような景観を目指すということまでは言えない。だから、景観について具体的な話になると、各論でいろいろな考え方が存在するのである。
- ・景観という観点から、統一感のある都心まちづくりを進める計画になっているかは、よくわからない。

## ■都心のバリアフリー化の検証が必要

- ・地下歩行空間にはいろいろなところにエレベーターが設置されているものの、それ以外の点で、高齢者や障がい者、妊婦に十分優しいつくりになっているかという点では、疑問がある。

### (3) ワークショップを通じて

---

ワークショップに参加した市民の皆さんからは、誰もが安心して快適に歩けるようにするための整備や取組を求める声が多く、印象的であった。具体的な提案としては、路面電車や地下通路の延伸、循環バスの実施といった、都心を回遊しやすくする取組や、高齢者や障がい者、子供連れなども移動しやすいような、設備や案内表示などへの一層の配慮といったものが挙げられた。

その他、歴史的建造物を活用し、魅力を高めていく取組や、公園や広場の特色づくり、魅力のPRといった取組に意見が寄せられていたが、一方で、都心のあるべき姿や将来像など、都心全体を大きな視点で見る議論はあまり行われなかったことは委員会としては残念であった。

委員会では、これらの市民意見も踏まえ、次のとおり指摘を行う。

#### (4) 指摘事項（全 11 項目）

##### No.1 都市景観の普及啓発について

都市景観の維持向上の取組について、各種助成制度や景観誘導のほか、カードゲームを用いるなどした市民向けの普及啓発を行っていることが確認できた。

しかし、景観を大切にするという取組であることは理解できる一方、事業の成果が個別の取組の内容にとどまっており、どのような景観を作り上げていくかというビジョン（未来像）は、はっきり示されていないという印象を受けた。

また、都市景観の形成にあたっては、所管部局が異なる「電柱の地中化」や「河川の整備」などの事業を総合的に捉え、部局横断的な視点や発想を持って進めていくことも必要である。

については、都市景観の普及啓発について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
19	都市景観事業費	他部局を含めた都市景観に関する市の取組の成果や市が目指す景観の理想像を市民に具体的に示し、広く周知を図ること。	市) 都市計画部

##### No.2 都市景観事業の指標の設定と評価について

都市景観の維持向上の取組について、各種助成制度や都心部の建物への特別な基準の設定など、個別の取組の成果は示されたものの、そうした取組に対する客観的、定量的な評価基準が定められていないことが確認できた。

景観については、個々人の価値観によるところがあり、評価しにくいものであることは理解できる。しかし、良好な景観形成に向けた取組を今後も改善していくためには、各種助成制度の利用件数など、客観的、定量的な指標を設定し、事業の検証を行っていくことが必要である。

については、都市景観事業の指標の設定と評価について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
20	都市景観事業費	都市景観の取組については、可能な限り定量的な指標を設定し、事業の評価を行うこと。	市) 都市計画部

### No.3 都心のまちづくりに対する市民理解の向上について

都心のまちづくりについて市民に周知していくにあたり、札幌の都心が何を目指し、今後どのように変わっていくのか、視覚的に表された「一枚の絵」はないということが確認できた。

今後、市民も参加しながら都心のまちづくりを進めていくためには、都心のあるべき姿やその目指すところを、キーワードや視覚的なイメージなどを用いて市民によりわかりやすく示していくことが求められる。

については、都心のまちづくりに対する市民理解を深めていくために、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
21	都心エリアマネジメント推進費	札幌の都心が今後どのように変わっていくのか、未来のあるべき姿やその目指すところを、キーワード化やビジュアル化などにより市民にわかりやすく示し、都心のまちづくりに対する市民理解の向上に努めること。	市) 都心まちづくり推進室

### No.4 都心で行われている各事業の連関性について

都心のまちづくりについては、札幌駅地区や大通地区、駅前通などを「軸」や「拠点」と定め、取組を進めていくという方針が確認できた。

そうした取組について、例えば札幌駅地区と大通地区を結ぶ地下歩行空間の整備など、地理的なつながりが進められていることは理解できる一方、まちづくりの計画と「軸」や「拠点」それぞれがどのように関わり合って効果を高めていくのか、そうした「質的な」つながりの整理が不十分であると考えられる。

都心に賑わいを生み出すには、まちづくりの計画と「軸」や「拠点」がどのように関わり合っているのか、市民に示していくことが求められる。

については、都心で行われている各事業について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
22	大通交流拠点まちづくり推進費	地理的な連関性ということだけではなく、まちづくりの計画と各事業との質的連関性を整理し、市民に対して示すこと。	市) 都心まちづくり推進室 市) 総合交通計画部
	創世交流拠点まちづくり推進費		
	都心まちづくり戦略事業化推進費		
	都心エリアマネジメント推進費		
	南一条まちづくり事業化検討費		
	札幌駅前地下広場維持管理費		

## No.5 都心部の「軸」や「拠点」の整備について

ヒアリングの中で、「創世交流拠点」のまちづくりにおいては、連結する「大通交流拠点」と統一的な考え方に基づいて進めていかなければならないと認識しているという担当部局の考えが示された。

今後、都心部の「軸」や「拠点」それぞれに連関性を持たせていくにあたっては、設備や景観、案内表示といったものを統一した考えのもとで整備していくことが求められる。

については、都心部の「軸」や「拠点」の整備について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
23	大通交流拠点まちづくり推進費	都心部の各事業について、設備や景観、案内表示など相互連関性の観点から一体的に考え、整備を進めること。	市) 都心まちづくり推進室 市) 総合交通計画部
	創世交流拠点まちづくり推進費		
	都心まちづくり戦略事業化推進費		
	都心エリアマネジメント推進費		
	南一条まちづくり事業化検討費		
	札幌駅前地下広場維持管理費		

## No.6 空き家や空きビルの対策について

札幌市には、倒壊等のおそれや侵入（放火等）、害虫・雑草等の繁茂、ごみ・不法投棄、落雪などの問題を抱える「不適切管理空き家」が約 350 件程度あること、そうした空き家問題に包括的に対応できる法令がなく、現在は主に所有者への改善指導や依頼を行っている状況であること、景観という観点では、空き家、空きビルともに特段の対策は行われていないことが確認できた。

一方、札幌市では、国の法制定を見据えて外部有識者会議を立ち上げ、今後の対策を検討していく予定であるとのことであった。

空き家や空きビルに関する問題点は多岐に渡ることから、市として対応するにあたっては、関係部局が連携し、組織横断的に取り組んでいくことが必要である。

については、空き家や空きビルの対策について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
24	施策全般 (空き家等対策)	今後、札幌市内でもより大きな課題となることが想定される空き家や空きビルの景観上、治安上等の問題について、部局横断的な取組を進めること。	市) 地域振興部 市) 都市計画部 都) 建築指導部



## No.7 都心の空間の総合的な調整を行う仕組みづくりについて

都心の「軸」や「拠点」を整備していくにあたり、札幌駅地区や大通地区などでは、官民協働による「エリアマネジメント（地域の企業や住民が主体的に行うまちづくり）」を進めていることが確認できた。

一方、「軸」や「拠点」それぞれの空間を総合的に統括調整していく役割の担い手は、今後のまちづくり計画策定の中で考えていくとのことであった。

今後、そうした担い手を創出していくためには、札幌市として、都心の各空間の総合的な統括調整が行われる仕組みづくりを進めていくことが求められる。

については、都心の空間の整備にあたり、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
25	施策全般 (都心空間整備の 統括調整機能)	各拠点等の空間の整備にあたり、空間相互の連関性を高められるよう、総合的な統括調整を行うことのできる具体的な仕組みづくりを行うこと。	市) 都心まちづくり推進室

## No.8 都心に賑わいを生み出すことの必要性について

都心のまちづくりに関するヒアリング全体を通して、都心に賑わいを生み出すことを目的としていることはわかったものの、そもそもなぜ賑わいを生み出す必要があるのか、その点についてはわかりにくく感じられた。また、現状では、そうした必要性はキーワードなどを用いて明確にされているものではなく、市民にとっても、理解するのは難しいと考えられる。

については、都心に賑わいを生み出すことの必要性に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
26	施策全般 (都心の賑わい づくり)	なぜ都心に賑わいを生み出す必要があるのか、その成果が市民の暮らしや札幌の発展にどのようなメリットをもたらすのか、ビジョン（未来像）を明確に示すこと。	市) 都心まちづくり推進室

## No.9 都心の空間整備を進める上での考え方について

指摘No.7に掲げたとおり、各拠点等の空間の整備にあたっては、総合的な統括調整を行うことのできる具体的な仕組みづくりを行うことが必要である。

そうした仕組みによる統括調整を行っていくためには、まず、札幌市が全体の考え方や方針を決定する必要があると考えるが、現状では、その方向性が明確化されていないと思われる。

については、都心の空間整備を進める上での考え方に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
27	施策全般 (都心の空間整備の 考え方)	各拠点等の空間の整備にあたっては、空間相互の連関性を高められるよう、全体の考え方や方針を札幌市が主体的に決定し、示すこと。そして、その方針に基づいて都心のまちづくりを進めること。	市) 都心まちづくり推進室

## No.10 都心のバリアフリー化について

札幌駅地区と大通地区を結ぶ地下歩行空間を見ると、エレベーターが各所に設置されているものの、高齢者や障がい者、妊婦などにとって、利用しやすいものになっているかという点に関しては疑問があり、検証する必要があると考えられる。

市民参加ワークショップにおいても、都心部の整備にあたっては、設備や案内表示などに一層の配慮をすることにより、高齢者や障がい者、子供連れなども移動しやすい環境を整えることが、都心の賑わいづくりにおいて重要であるとの意見が数多く見られた。

地下歩行空間に限らず、今後、都心部の様々な拠点等を整備して賑わいを創っていくにあたっては、どのような人にも利用しやすい空間づくりを進めていくことが求められる。

については、都心のバリアフリー化に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
28	施策全般 (都心のバリアフリー化)	地下歩行空間も含めた都心部の設備や案内表示等について、高齢者、障がい者、子供連れや妊婦などにとって利用しやすいものになっているか検証を行い、よりよい空間づくりを進めること。	市) 都心まちづくり推進室 市) 総合交通計画部

## No.11 都心部の回遊性向上について

ヒアリングでは、都心部の回遊性の向上という点に関して、「大通交流拠点」に集まる多くの人々が次の目的地に移動しやすいような空間ネットワークを考えていること、また、「創世交流拠点」については、隣接地区に地下歩道の整備を計画していることが確認できた。

例として出された西2丁目と南1条の地下通路について、それぞれを地下で結んで回遊性を増すということは、回遊性という点で言えばわかるが、都心の「軸」と「拠点」との関係がよく見えないものを感じられた。

市民参加ワークショップにおいては、観光客や市民が都心を回遊しやすくするため、路面電車や地下通路の延伸、循環バスの実施などといった、交通環境の整備を進めるべきという意見が出された。

今後、都心の「軸」や「拠点」を整備していく中で、都心部の回遊性を高めるためには、都心部における交通環境をどのように充実させていくか、検討を進めることが求められる。

については、都心部の回遊性向上に向けて、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
29	施策全般 (都心部の回遊性)	都心部の回遊性を高めるため、都心部における交通環境の充実について検討すること。	市) 都心まちづくり推進室 市) 総合交通計画部

## 4 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」及び当該施策に関連する事業

※ 各施策・事業等の情報は、平成25年度施策評価調査及び事業評価調査から抜粋している。

### (1) 施策の概要

第3次札幌市新まちづくり計画に掲げる重点課題の一つ「多彩な文化芸術の創造とスポーツを楽しむ健康づくりを推進するまちづくり」の取組の一つである当施策は、市民が文化や芸術に親しむ機会の充実、札幌の歴史文化の継承等に関する事業を実施している。

このうち、今年度の外部評価の対象とした事項は、博物館建設に関する2事業で、平成25年度の決算総額で12,366千円である。

#### 【a.施策情報】

政策目標	市民が創る自治と文化の街			
重点課題	多彩な文化芸術の創造とスポーツを楽しむ健康づくりを推進するまちづくり			
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			
施策の考え	文化や芸術に触れ、親しむことのできる機会の充実を図るため、優れた演劇公演を行う劇団に対する支援やさまざまなアート作品を展示する「500m美術館」の常設化などを行います。 また、札幌への理解を深め、創造性を育むため、次世代型博物館計画を策定するほか、遺跡公園「(仮称)古代の里」を整備します。			
達成目標 (評価対象事業 関連分を抜粋)	指標名	現状値 (H22)	実績値 (H25)	目標値 (H26)
	次世代型博物館計画の策定	-	検討	策定
評価対象事業の 予算・決算額	平成25年度予算額	16,340千円	平成25年度決算額	12,366千円

#### 【b.評価対象事業】

事業名	事業の概要	25年度予算	25年度決算
博物館建設構想推進事業費	札幌の自然の成り立ちや人と自然の関わりを総合的に探求する自然系総合博物館の建設構想の推進を図る。	10,340千円	7,125千円
次世代型博物館計画策定事業費	時代に求められる街や市民に開かれた次世代型の博物館計画の策定を行う。	6,000千円	5,241千円

### (2) ヒアリングの論点・視点

当施策に対するヒアリングの主な論点・視点は、以下のとおり。

#### ■新たな発想を取り入れた博物館の検討が必要

- ・観光客が博物館を見るために札幌に来るといようなプロモーション(売り込み)ができる博物館を作るべき。
- ・検討に当たっては、札幌にいるクリエイター、プロデューサーなど、博物館学等の専門家以外の視点を持った者と幅広く連携し、創造的な側面も入れて考えるべき。
- ・設置の検討に当たっては、統廃合後の学校を利用するなど、既存の公共施設の活用を検討すべき。

### (3) 指摘事項 (全1項目)

#### No.1 博物館の検討について

博物館については、今年度中に基本計画を策定する予定であることが確認できた。今後、博物館の検討を行う際には、単に収蔵品を展示する場ということではなく、創造都市さっぽろを代表するような施設と位置付けられるような博物館を目指すべきである。

そのためには、博物館学等の専門家に加えて、札幌に理解の深いクリエイターやプロデューサーなど、博物館学等の専門家以外の視点を持った者と幅広く連携し、札幌における博物館の存在意義を導き出し、博物館の展示や運営の手法を検討することが必要と考える。そして、観光客が博物館を見るために札幌に来るといような、プロモーション（売り込み）ができる博物館にすべきと考える。

さらに、検討の際には、財政状況が厳しいことを踏まえ、統合後に空いた学校を活用するなど既存の公共施設の活用あるいは施設の集約化という観点も重要である。

については、博物館の検討にあたっては、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
30	博物館建設構 想推進事業費	博物館の検討にあたっては、単なる展示を行う場ではなく、創造都市を標榜する札幌市として、創造性という観点を踏まえた博物館づくりを行うことができるような体制を構築するとともに、観光施設としても位置付けられるような博物館を目指すこと。また、博物館を設置する場合には、既存施設の活用や施設の集約化などにより、費用の縮減を図ること。	観) 文化部
	次世代型博物館 計画策定事業費		

● 局別評価対象施策・事業一覧

※ワークショップにおける市民意見等に関連する指摘については、指摘番号の後ろに「\*」印を付している。

対象局	施策/事業	指摘項目 (No.)
危機管理 対策室	2-1-1 地域防災力を結集した災害対策	8,9*,10,11
	避難場所標識整備費	-
	防災行政無線更新整備費	-
	避難場所環境整備費	-
	土砂災害ハザードマップ作成費	-
	地域防災計画修正費	-
	避難場所運営実務研修費	7
	防災普及啓発事業費	1*,2*,3*,4*,5*,6*,7
	避難場所標識整備費	-
市長政策室	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	-
	シティプロモート推進費	12,13,14
総務局	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	18
	「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」開催費負担金	15,16,17
市民 まちづくり局	2-1-1 地域防災力を結集した災害対策	8,9*
	地域による防災力強化支援事業	7
	3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり	24,25,26,27,28*,29*
	都市構造強化推進事業費	-
	都市景観事業費	19,20
	地域街並みづくり推進事業費	-
	大通交流拠点まちづくり推進費	22,23
	創世交流拠点まちづくり推進費	22,23
	都心まちづくり戦略事業化推進費	22,23
	都心エリアマネジメント推進費	21,22,23
南一条まちづくり事業化検討費	22,23	
	札幌駅前通地下広場維持管理費	22,23
観光文化局	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	18
	さっぽろ雪まつり事業費	17
	さっぽろ雪まつり魅力アップ事業費	17
	サッポロ・シティ・ジャズ事業費	17
	500m 美術館運営費	17
	市民交流複合施設ホール等検討事業費	-
	アートツーリズム推進事業費	-
	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	-
	博物館建設構想推進事業費	30
	次世代型博物館計画策定事業費	30
都市局	3-4-2 魅力あふれる都市のまちづくり	24

## ● 行政評価委員会の構成

---

委員長	よしみ 吉見	ひろし 宏	北海道大学大学院経済学研究科 教授
副委員長	やまざき 山崎	みきね 幹根	北海道大学公共政策大学院 教授
委員	いしかわ 石川	のぶゆき 信行	石川公認会計士事務所 公認会計士
委員	まつもと 松本	かおり 佳織	北海道ひびき法律事務所 弁護士
委員	よしだ 吉田	きとこ 聡子	(株) 桐光クリエイティブ 代表取締役

## 第4章 参考資料

---

- 平成26年度札幌市行政評価 市民参加の取組（ワークショップ）報告書

平成26年度 札幌市行政評価

# 市民参加の取組（ワークショップ） 報告書

平成26年9月実施

札幌市 市長政策室

※以下省略

