

第11回札幌市行政評価委員会

会 議 録

日 時：2026年3月23日（月）午前9時30分開会
場 所：札幌市役所本庁舎 地下1階 2号会議室

【出席者】

行政評価委員	平本委員長、内田副委員長、小島委員、高橋委員
	(欠席) 高崎委員
事務局	総務局改革推進室長、推進課長、推進担当係長、担当者

1. 開 会

●推進課長

ただいまより、令和7年度第11回札幌市行政評価委員会を開会いたします。

皆様、お忙しいところをお集まりいただきまして、ありがとうございます。

本日の委員会は、公開の場で開催しております。

今のところ、傍聴者の方はお見えになっておりません。

本日は、高崎委員からご欠席の連絡をいただいておりますが、委員会規則により、委員の過半数の出席をもって、会議は成立いたします。

本日の議事は、答申総論及び団体ごとの検証についてです。

それでは、議事の進行を平本委員長にお願いいたします。

2. 議 事

●平本委員長

皆様、おはようございます。

今日もよろしくお祈りいたします。

それでは、お手元の次第の議事ですが、今、戸叶課長からお話がありましたように、答申討論と団体ごとの検証が本日の内容でございます。

前回のこの委員会で議論の方向性についてご議論いただきました。今日は、その結果を踏まえた上で、答申案の総論、そして、30団体あるうちの10団体についてご議論いただきます。特に答申案に盛り込むべき視点などについてご議論いただければと思っております。

では、まず、事務局よりご説明をいただきました上で議論に入りたいと思います。

ご説明をよろしくお祈りいたします。

●推進担当係長

それでは、資料を説明させていただきます。

資料1のスライドをご覧ください。

団体ごとの検証について、前回の委員会でご確認いただいたとおり、今回から3回に分けて、答申総論のほかに30団体のうち10団体ずつ議論をいたします。

本日は、その1回目になります。

また、こちらの資料では、グループ分けの考え方を説明しております。今回は、①民間代替性、②財政的関与、③その他ということで、主な論点が類似するような団体を中心にグループ分けをしたところでございます。1回ごとの会議で議論の積み残しがあれば、3回目へ回すか、あるいは4回目の追加開催を検討いたします。

次のページ以降が具体的な10団体の内容になっております。

団体ごとの検証①(民間代替性等)ということで、(1)の民間代替性の検証を必要とした札幌市芸術文化財団や札幌市スポーツ協会、さっぽろ青少年女

性活動協会、札幌市生涯学習振興財団などで、競争を伴わないまま多額の公費を支出している現状には透明性がないなどの議論があったところでございます。

それから、(2)の統合・再編の視点ということで、札幌市芸術文化財団とPMF組織委員会などで事業連携などで効率化を図る可能性があるのではないかとといったご指摘があったところでございます。

そのほか、ページ上部の対象団体という表の中段の札幌市環境事業公社、札幌都市開発公社、札幌市交通事業振興公社などは、民間代替性ありという前提のもとで行政の関与をどうするか整理すべきではないかという視点があったところでございます。

そのほか、札幌市防災協会では、ほかに担い手が現れれば関与の必要性が弱まるのではないかと、札幌市学校給食会では、給食センターを将来建設するような場合には新たな議論も必要になるのではないかと、といった指摘があったところでございます。

本日は、このような10団体を予定しております。

次のページ以降は、第2グループ、第3グループについてです。第2グループ、団体ごとの検証②では、4月の会議になりますが、主に財政的関与等という視点で、(1)出資の引き下げや、(2)団体自体の民営化、(3)交付金の在り方などについてのご指摘、議論の余地があるということで、論点が似ているところを10団体ピックアップしてございます。

続いて、第3グループ、団体ごとの検証③(その他)は、(1)公共施設の今後の保有・運営の在り方ということで、施設への対応についてご指摘があったような団体をピックアップしております。また、そのほか、①②③のどれにも属さないようないくつかの団体をその他としてピックアップし、全30団体について整理をしているところでございます。

このように、3回に分けてやるのですが、冒頭に申し上げたように、もし議論の積み残し等があれば、追加開催あるいは後送りすることが必要かどうか、各回の会議の終わりに確認できればと思っております。

スライドの説明は以上でございます。

続いて、資料2の答申(案)について、ポイントを説明させていただきます。

答申(案)は、これまでのご発言などから内容を整理し、素案として本日、ご提示させていただきました。

冒頭に委員長からお話があったように、内容に過不足がないか、追加すべき視点がないか、ご意見をいただき、素案に盛り込んでいければと思います。

最初のページの目次にあるとおり、序章があり、総論の第1章で現状と課題、総論の第2章で提言があり、その後、各論として第3章があるという建付けで、一旦、整理をさせていただいております。

ページをおめくりいただき、序章をご覧ください。

特に、前回の委員会の議論を反映したところをご説明いたしますと、1 諮問の経過と2 答申の目的の後、3 検証の視点と流れという項目の中で、「事業の必要性」「民間代替性」「財政的関与」「人的関与」の4つを検証の視点に据えていたところ、ヒアリングを進めていく中で、多くの出資団体が指定管理者として市有施設を運営している実態から、直接の諮問事項ではないものの、施設の在り方についての議論は不可避であったということ、今後、全ての施設の維持が困難な財政見通しの中で、将来の市民負担の抑制に向けた施設の統合・再編や運営の効率化を早急に検討すべきという認識に立って、委員会では、現場レベルの判断で踏み込みにくいような大局的な視点から検証を行うべく、5つ目の施設への対応という視点を次期方針改定に向けた重要な柱と位置づけるということを、こちらに盛り込んでおります。

序章では、その後、検証の5つの視点と検証対象団体の説明に触れ、総論へ

とつながってまいります。

総論の第1章、出資団体の現状と総括的な課題では、前回までの会議資料でご提示したように、5つの検証の視点ごとに現状と課題を整理しております。1 事業の必要性、出資団体として実施する必要性の希薄化や持続可能性の再検証、2 民間代替性、客観的基準の欠如と非公募の常態化、3 財政的関与、慣例的な出資の維持と市費依存の継続、4 人的関与、現職派遣と市退職者の再就職による組織の硬直化、そして、5 施設への対応ということで、ここに前回の議論を踏まえた、資産管理における「時間軸」の視点の欠如についてを盛り込んでおります。

不採算施設における抜本的な再編が進まなければ、非効率な公費投入が固定化して、市の財政を圧迫し続ける要因になるということで、老朽化が進む一部の施設では、出口戦略を描ける時期を逸さないように時間軸の視点を持って対応すべきであるという趣旨を記載しております。

続いて、総論の第2章、今後の出資団体のあり方に関する提言についてでございます。

こちらは、今後の方向性を検討する上での2軸の視点について整理をしておりますので、本日、ご意見を伺えればと思います。

持続可能な行政サービスを実現していくにあたって、2パラ目に記載がありますが、その検討を進めるためには、事業領域ごとの大局的な視点が第1軸になります。それと、個々の団体の実態に即した具体的な対応策を考えていく視点が第2軸となって、この2軸の視点で、今後、方向性を検討していくことが有効であるとしております。

こちらを分けて考える意味ですが、例えば、事業領域としては、今後も市が適切な関与を行って安定的な運営を第一としていく分野だとしても、個別の団体を見てみると、市の人的関与が適切な範囲を超えていると思われるような事例が散見されたので、この業界の方向性と、個別の方向性を分けて論じることを通じて、最適な関与を実現しようとするものであるとしております。

具体的にこの第1軸についての説明は、項目2をご覧いただきたいと思うのですが、こちらは事業領域ごとに今後の大きな方向性を考えるべき視点ということで、札幌市特有の傾向というよりは、現代社会における一般論とも言えるような方向性でございます。

札幌市としては、大局的にはこの方向性を踏まえた上で、この後に、個別具体的な団体の実態に応じた目的を達成できるような最低限の関与を目指していくという建付けです。

具体的に、この事業領域にどんなものがあるかということで、(1)都市インフラ型は、市民生活に不可欠なもので、安定運営が第一ですけれども、だからといって、維持強化が必ず前提であるというわけではなくて、他都市において民間企業の進出が見られるようなこともあるので、民間代替性の検討はしっかり行っていくということを明記させていただいております。

(2)産業振興・経済活性化型は、市の政策を補完するものですが、こちらも民間開放の機会を注視していくことを基本にしております。

(3)文化・レジャー・スポーツ型は、市民の満足度を高めていくためには、民間のノウハウを最大限入れていくことを基本とするような分野でございます。

(4)教育・市民生活支援型は、行政が主体的に関与する必要性は高いと言えると思うのですが、そのサービスの在り方は変容してきておりますので、民間活力の導入であったり利便性の向上を視野に検証を行っていく必要があるという分野でございます。

(5)地域・都市開発型は、建設当初は行政が主導するということで意義が

あったところですが、今、安定的な運営のフェーズに入ったのであれば、もはや民間のノウハウを生かしていったほうが合理的ではないかと考えられるような分野でございます。

(6)は、その他の事業領域ということで、上記5つに分類されないような団体は、個別の方向性を第2軸で検討することとしております。

それに加えて、(7)では、やはり市有施設の方向性について触れなければいけないということで、直接の諮問事項ではないですが、市の財政見通しを考慮すると、統合・再編だったり運営の効率化について、早期に検討を進めるべきであるということ、こちらに盛り込んでおります。

以上が第1軸の説明です。

続いて、項目3の第2軸、各団体の実態に応じた具体的な方向性についてです。5つの基本原則と記載させていただきました。こちらを次期基本方針の改定にあたって盛り込んでいくということで、前回まで議論してきた議論の方向性についての内容を、こちらに盛り込んでおります。

(1)市の出資団体として取り組む必要性の再検証、(2)民間代替性の適切な判断と透明性の確保、(3)財政的関与の抜本的再検証、(4)人的関与の適正化、そして、(5)団体が所有する施設への対応ということで、冒頭の説明において、時間軸の話に触れましたけれども、こちらでもそれを受けておまして、例えば、資産価値が残るうちに売却する時期を逸することなく出口戦略を描くことが重要ですといった内容を、こちらに盛り込んでおります。

以上が総論の説明でございます。

そして、このページの下段に、次章(各論)の説明があります。30団体について、今後、札幌市が改定する基本方針に沿って、団体ごとに具体的な行動計画を策定することになると思うのですが、その際の指針になるように、各団体がこの5原則のうちどの部分に改善の余地があるのか、具体的な検証結果として記載するというので、指針という位置づけで、一旦、整理をさせていただいております。

以降は、個別の団体の内容ということで、通し番号5番のPMF組織委員会から30番の札幌市学校給食会まで、記載をしております。

「今後、内容が変更となる可能性があります」と書いていますとおり、今後の議論で必要な加除修正をさせていただければという前提でこれまで議論や資料から内容をまとめておりますので、ご確認ください。

ポイントについてご説明をいたします。

5番のPMF組織委員会は、一番下の(2)検証結果の総括の欄にあるとおり、今後の経済情勢や市の財政見込に鑑みると、文化芸術活動にどれほど資源を投入するか再考に値するので、経営効率化や協賛金の増加に向けた方針を強力に打ち出して負担金の削減の検討や人的管理も弱めていくことを検討していくべきといった趣旨の記載になっております。

続いて、6番の札幌市芸術文化財団です。一番下の(2)検証結果の総括の欄にあるとおり、民間代替性なしとして競争を伴わないまま多額の公費を支出しているということで、透明性がなく納得感が得られるのが難しいので、民間代替性はあるという前提で整理を行って、公募の実施もしっかり検討すべきであるといった趣旨の記載になっております。

同じく、7番の札幌市スポーツ協会にも同様の記載がございます。

それから、同じく、9番のさっぽろ青少年女性活動協会にも民間代替性の記載はあるのですが、団体の事業のうち児童会館の運営やひきこもり・ニート等の若者支援の事業は、社会的必要性も高く、収益性も見込めないもので、団体として取り組む分野としては妥当であり、重点化分野としており、こうした事業領域にシフトしていくことも考えられるという趣旨の記載になってお

ります。

次に、12番の札幌都市開発公社は、民間代替性なしという前提はなくて、民間企業が構造物の所有者になるということも規定上は不可能ではなかったもので、まずは、民間代替性はあるという前提で、それから、札幌市がどう関与するかを整理しましょう。それで、安全管理が不可欠であり現在のガバナンスを担保する出資比率は妥当ではないか、という趣旨での記載になっております。

同じく、18番の札幌市環境事業公社も、民間代替性ありの前提で、市の関与を整理する。25%の出捐比率は妥当だが、市有施設の運営について見直し余地はないか、事業系一般廃棄物の収集運搬業務の実施体制が最適かどうか再検証する余地もあるのではないかといい趣旨の記載になっております。

同じく、26番の札幌市交通事業振興公社も、民間代替性ありの前提に立って、軌道事業は特殊性があるので難しいのですけれども、他都市では駅業務の民営化事例があるように、最適な事業の実施手法を考えていく余地があるのではないかといい趣旨での記載となっております。

続いて、28番の札幌市防災協会は、担い手が現れることで、今、委託をしている事業についても、例えば、訓練指導業務については仕様書で定める従事者の資格要件を再検証する余地があるのではないかと、担い手が現れることで、団体を通じた事業実施の必要性が無くなれば、事業や団体の廃止も含めた抜本的な検討ができるのではないかといい趣旨での記載となっております。

続いて、29番の札幌市生涯学習振興財団は、札幌市芸術文化財団や札幌市スポーツ協会などと同じように、民間代替性についてのご指摘があった団体です。

最後に、30番の札幌市学校給食会でございますが、給食センターの整備に際しては、引き続き食材調達など行うことが適当かどうか議論すべきであるなどの趣旨の記載になっております。

以上、ただいま触れた個別団体への評価も含めて、この後、忌憚のないご意見をいただければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

説明は以上でございます。

●平本委員長

今日は、まずは答申(案)の総論について議論をいただき、その後、10団体の各論についてご議論いただくということで、盛りだくさんでございます。

今ご説明いただいたことの繰り返しになってしまうかもしれませんが、諮問は、事業の必要性、民間代替性、財政関与の妥当性、人的関与の妥当性の4つの視点でした。ところが、議論の中で施設への対応がもう一つ重要な視点としてどうしても欠かすことができないということで、これを盛り込んで5つの視点で議論をするということ、さらに、もう一つ、事業領域という軸と各団体の個々の事情といった二つの軸で整理をすることで、多様な30の団体の整理がよりくっきりできるのではないかといいことでございます。

こういう方針でいってはどうかということですが、まず最初に総論について議論いただくのがよからうかと思っておりますので、これについて、もしお分かりになりにくい点があればご質問も含めまして、委員の皆様方からご発言をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

いかがでしょうか。

説明を聞いたときには気がつかなかったのですけれども、この2軸の中で、両方の軸に施設に関する話が入っていますよね。別に分ける必要ないのかもしれないのですけれども、施設の議論は両軸に関わるような、ベースになるという言い方が適切ではないのかもしれないのですけれども、両方に関わるものとして置いておくと、二つの軸がより独立した軸ではっきりするのかなと思えました。

今のままで悪いと思っているわけではないのですけれども、施設への対応をどういうふうに整理するのがいいのかは整理の仕方に工夫の余地があるのかなと感じました。

●推進課長

今の施設の関係ですけれども、第1軸と第2軸にそれぞれ入っていて分かりにくいかもしれませんが、第1軸の施設に関しては出資団体が管理運営している市有施設ということで市が所有している施設の方向性について入れております。第2軸は団体が所有している施設ということで、今、分けてはいるのですけれども、その辺もご議論いただいて結構かと思えます。

●平本委員長

団体が所有しているものと市が所有しているもので関わり方は少し違っていて、市が所有していると市がお金を入れなければいけない可能性が高いのだけれども、団体が所有しているものは団体に持ってもらう、その代わり、団体に更新もやってもらうという方針もあり得るということでした。私は、もしかすると勘違いしているかもしれませんが、ありがとうございます。

まずは総論ですが、これでよろしいでしょうか。

●内田副委員長

序章の検証の視点ということで、事業の必要性から施設への対応の5つがあって、後のほうで見えますと、第2軸の5つの基本原則に対応しているという理解でいいですね。

●推進課長

そのご理解で結構です。

●内田副委員長

分かりました。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

施設に関してですけれども、稼働率が低い施設に関しては統廃合なども考えてみたいということが書いてあるのですけれども、聞き取りをして、現地学習で小学生が行っているだけではないかというところが気になりましたので、そこは分けて考えたほうがいいのかと思いました。小学生が特に自分の意思でもなく連れていかれるケースと実際に市民が足を運んでいるケースというのはまた違うということで、分けて考えたほうがいいのかと感じたところです。

それから、特に施設の建て替えの計画性のなさが非常に気になったところでした。現状は特に採算の問題はありませんみたいな感じで書かれていますけれども、実際には建て替えで多額の費用がかかる可能性があるところがたくさんありますので、やはり、その視点は強調していただきたいと感じました。

一方で、逆に、何でも民営化すれば解決かという、それはそれで気になる点もあって、例えば、札幌国際スキー場とか、市内のいいところに不動産を持っている団体もあって、それが完全に市のコントロールが及ばない状況になって安く売り払われてしまうのもまずいという視点も何か入れていただけたらなと思いました。

●平本委員長

施設に無理やり連れていかれるというイメージかと思えますけれども、それは分けるべきではないかということですね。それと、何でも民営化することが正義ではないというのは私も全く同感でして、他都市で民営化されているものは民間代替性があるというのは原則なので、それで考えればいいと思います。現実的には民営化した結果として、その行政サービスのクオリティーが落ちていた

り、長期的に見ると価格が上がっていきという形で、国内だけではなく海外などを見るとあると思うのです。ですから、そういう意味で、民営化が正義で全て民営化すべきだという議論ではないという高橋委員のご指摘は大変重要であると理解いたします。

ほかにはいかがでしょうか。

●内田副委員長

説明を聞いたときにはあまり気づかなかったのですが、やはり序章の検証の視点の5つが第2軸に対応しているとしたら、序章に第1軸への布石を打っておかないと、第1軸が唐突な感じがします。そうしないと、第2軸の下に検証の視点があるような感じがするのです。序章にも第1軸が来るようにして、後はそれぞれの問題点を整理しておいたほうが読んでいくほうはしっくりすると思います。

●平本委員長

序章に第1軸のことも前出し的に入れておけばいいので、これは可能ですよね。

ほかにはいかがでしょうか。

●小島委員

基本的には、今いただいているものでいいのかなと思いますけれども、全体で議論をした後にもう一回書き直すというか、見直しをしていくことでよろしいのではないかと思っていますところでした。

別に今、全部決める必要もないと思うので、議論していく中でこういうことだよと新しい方向性を盛り込んだり書き換えていくということかなと思うのです。

念のため、事務局にご確認ですが、今の段階でこういうふうにもまとめられているけれども、今後差し替えていくか書き換えている可能性はあるという理解でよろしいですか。

●改革推進室長

おっしゃるとおりでございます。

●小島委員

ですから、そういう前提で議論していけばいいのかなと思ったところでした。

あとは、ほかの委員からもご指摘いただいたように、民営化すれば何でもいいわけではないというのは全くおっしゃるとおりだとは思いますが、一方で、競争性があるにもかかわらず競争していないというものが結構あったりするので、そのあたりをどういうふうに担保していくのかです。財団がやるのが民間の人たちにやらせるより優位であることがきちんと証明できているという前提で進めるのが、べき論としてはあるべき姿だと思うのです。そのあたりで、何でも民営化してほしいわけでは全然ないのですけれども、競争性を確保する中でよりよくしていくというアプローチで議論したことが大事なところではございます。

●平本委員長

大きく2点、まずは、この方針は議論の中で柔軟に変わっていても構わないということと、2点目として何でもかんでも民営化すればいいものではないけれども、一方で、競争が担保されないような形で、民間代替性なしという議論については、もう今回もご指摘されていますけれども、よろしくないということではございました。

ほかにはどうでしょうか。

●高橋委員

どちらかという、各論の話ですけれども、今日は間に合わないかもしれないですが、ヒアリングのときにあった各団体の収支の状況が分かる資料が手元に欲しいです。よろしくお願いします。

●推進担当係長

パソコンに、ヒアリングのときに使った団体概要資料や前回の会議資料をデータで参照できるようにさせていただきました。

こちらは冒頭でお伝えするのを失念しておりました。よろしくお願いいたします。

●平本委員長

総論について、ほかにございせんか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

もしお気づきの点が出てまいりましたら、また後ほどご指摘をいただければと思います。

それでは、総論について答申(案)に盛り込むべき視点を今ご確認いただきましたので、各論についての議論に移りたいと思います。

今日、答申(案)の後ろにPMF組織委員会から札幌市学校給食会までずらりと10団体が並んでいるのですけれども、順番にやっていくのもありだと思うのですが、少しグルーピングしたほうがいいかなと思っております。というのは、6番の札幌市芸術文化財団、7番の札幌市スポーツ協会、9番のさっぽろ青少年女性活動協会、そして、29番の札幌市生涯学習振興財団、この6、7、9、29の4つが、この委員会の中で民間代替性について特に厳しいご指摘があったものと整理できそうです。ですからまず、この4つについて議論をしたいと思います。

まずは、総論の6番、札幌市芸術文化財団について、書かれている内容、それから、指摘の過不足などについてご指摘いただければと思います。

これは先ほど係長からご説明がありましたように、民間代替性について厳しい指摘があった団体については、(2)検証結果の総括の最初のところに、民間代替性なしとして競争を伴わないまま云々と、現状に透明性がなく、納得感を得ることが難しいという文言で大体始まっているのがこの団体でございます。

いかがでございましょうか。

これもついでに言うておきますと、特に6番の札幌市芸術文化財団については、この後、5番のPMF組織委員会との統合という議論もしなければいけないと思っておりますが、まずは個別の団体で議論した上で、次のステップでご議論いただければと考えております。

●小島委員

今ご指摘をいただいたように、PMF組織委員会の話は後ほど議論をするとして、札幌市芸術文化財団は、そもそも、芸術分野の財団が大きな利益を上げるような性質ではないことが大前提ではあるのですけれども、市から入れるお金の額がかなり大きい状況になっているので、これを何とかしなければいけないというのが、まず、一つ目の大きい柱になるのではないかと考えています。

ですから、事業の必要性という意味では、当然、必要だという前提にはなるのですけれども、その財政的なところについては、施設の入場料の値上げなど、最近、国やほかの自治体で議論になっているのが、インバウンド、いわゆる海外の方の入場料は日本人よりも高くするという議論もあるので、そういうところにメリハリをつけた、収入を増やす取組をしていただくということが必要ではないかということなのです。

それから、本郷新記念札幌彫刻美術館については、美術館そのものは非常に素晴らしいものだと伺っていますけれども、これが芸術の森と離れていること

で、そこに別途職員を配置しておかなければいけない、警備などのコストがかかりますということになって、要するに、重複コストが発生しているのかなという気もしています。こちらは製作者のアトリエで作品が見られますというのは非常に価値があることかと思いつつ、芸術の森に統合することで運営費を下げつつ価値を上げていく工夫があってもいいのかなと思います。

このあたりの見直しができるといいのかなという意味で、⑤に書いていただいていますけれども、施設統合はもう少し厳しめに書いてもいいのかなと思ったところでした。

●平本委員長

今、小島委員からご指摘があったことは、左側のページに追加で書き込めるところがあります。例えば、インバウンドと市民、場合によっては、インバウンドと市民と市民以外の料金に差をつけるのですね。

●小島委員

今、いろいろな自治体や美術館で話題になっていると伺っています。インバウンドの方は、やはり英語の字幕をつけるなど、日本人向けよりもコストがかかっているという意味で、受益者負担の原則に鑑みて、インバウンドの方に多めに負担いただくという議論が出てきているふうに伺っているのです。その流れに乗っかってしまうというのは一つの手かなと思ったところでした。

●平本委員長

それから、間接コストの共通化によって削減できる可能性はないかについて、少し追加で書き込む余地があるのではないかというご指摘でございます。ほかにはどうでしょうか。

●改革推進室長

市民文化を所管する職員と以前話をした際、札幌市芸術文化財団や所管部局が気にするところは、イベントの企画にあたって何年もかかるということで、まず、イベントをする方との信頼関係を築いた上で、それからイベントを考えていくとなると、実施するまでに2年、3年単位で非常に時間がかかると聞いております。そうすると、公募となると、選ばれるかどうか分からないので、指定管理期間を超えるようなイベントをやっていっていいのかどうか、そこが非常に心配だという声をよく聞くところです。非公募ですと、公募の更新期間もまたいでイベントについて、切れ目なく企画をしていけるとのことでした。

ただ、一方で、透明性の確保もあると感じていまして、イベントを行っていくにあたって、そういう懸念をどう考えるべきかなと思った次第です。

●平本委員長

悩ましいところですよ。指定管理者を公募する際に、現在、企画が進行中のイベントについては、開催することを前提に公募をすることができればいいのかもしれませんが、場合によっては、イベントの企画そのものが魅力的であるならば、指定管理者の選定の段階で、現行の指定管理者が魅力的なイベントを企画しているからもう一回やらしてもらおうという選考になる可能性もあるわけです。ですから、単純な競争入札だと、うまくいかないかもしれないけれども、企画提案型で指定管理者の公募を行うことはあり得るのかなとは思いますが。ただ、現実には長期間の信頼関係の上で、しかも、人と人との関係の上で初めてということで、なかなか札幌に来ないような美術の企画がやってくる、あるいは、オーケストラがやってくることもあるだろうということも想像できます。

何の答えにもなっていませんが、今の点についてはいかがでしょうか。今の点は、行政評価委員会としては、原則、民間代替性があるところについてはきちんと公募をしてくださいということだとは思いますが、ただ、今おっしゃったような内情というのでしょうか、もう少し踏み込んだときの内実を全く無視して、通り一遍の議論をしてもしょうがないというのは、多分、事務局

もお考えになっていらっしゃると思うのです。

小島委員、こういうものはいかがですか。

●小島委員

今の議論ですけれども、室長が言わんとすることは分かるのです。

一方で、一つ課題なのは、今の札幌市芸術文化財団が一部の事業で大きく赤字になっていたり、市がすごくお金を負担しないと運営できない組織になっていますよね。途中でコロナ禍もあったのですが、それが終わった後もすごくいい実績が上がっているわけではない、ものすごくもうかっているわけではないので、そういう意味で、では、この人たちが長期的な視点でやっていることが本当にいいのか、悪いのかという検証はしなくてはいけないのではなからうかということです。あるいは、民間代替性で、今、委員長からご指摘をいただいたように、ほかのところをお願いしたら実はもっとすばらしい企画展がやってくる、もっとすばらしいオーケストラやアーティストがやってくるのだとすれば、むしろ、そちらのほうが望ましいということかなとも思います。

そのこのところを忖度し過ぎると、現状維持でやりましょうで全部終わってしまうので、委員会としては、あるべき姿を模索するという前提で議論をしておいて、実際に、極端なことを言えば、この財団にはほかのところと比べてよりよい提案ができるという前提で動いていただくほうが、公平性の観点から望ましいと思うので、あまりそこは忖度しなくていいのかなと私は思っているところでした。

●平本委員長

そういうご意見もございます。私も小島委員がおっしゃることは十分理解できます。

●改革推進室長

ありがとうございます。

●平本委員長

ほかにご意見はございませんか。

●内田副委員長

総論の民間代替性の課題のところ、客観的基準の欠如とあって、恐らく、所管局、各団体側が定義している民間代替性と、我々が思っている民間代替性が一致してなくて、それで、ヒアリングでもかみ合っていなかったのかなと思います。まず、評価としては総論での評価があって、その中でも各団体特有の問題、状況が違うような評価もあるのかなと思いました。

今の6番の札幌芸術文化財団の記載内容を見ると、民間代替性に他都市の事例を参考にとあるということは、恐らく、我々は他都市で先行した成功事例があれば民間代替性があると考えていることをにおわせていると思うのですけれども、そういう認識が一致していない中で、所管局や団体側が各自を評価しているのです。難しいかもしれないですけれども、この委員会では民間代替性をどう考えているのか、今の書きぶりだと民間代替性のありの前提に立ち、とありますけれども、その根拠は何ですかと言われたときに、かなり弱いような感じがするのです。

我々の基準は何だろうか、どう回答するのだろうかと聞いていて思ったので、この課題に対する委員会での考え方が書き込めるかは分からないですけれども、理論武装はあったほうがいいかなと思いました。

●平本委員長

一応、他都市、他自治体では、公募も含めた民間委託の実例があるかどうかを基準にしているのですよね。

●推進課長

ページ数が付番されていなくて申し訳ないですが、3、第2軸の説明のあるページの(2)民間代替性の適切な判断と透明性の確保の一番上のポツに判断基準の統一という説明がありまして、今の内田副委員長のコメントはここに対応するものかと思っております。

●平本委員長

例えば、今の札幌市芸術文化財団のケースは、一般論でいくと、民間に開放できる、つまり、民間代替性があると。ただ、これまでの札幌市芸術文化財団のやり方では、指定管理の期間を超える長期的な信頼関係の下で初めて誘致できるイベントもあったりするので、そう一筋縄ではいかないという話ですよ。

ただ、小島委員がおっしゃるように、その部分について、個別の事情をあまり強く勘案してしまうと、結局、現状維持になってしまうので、その場合に民間がやったほうがよりよいイベントが招致できる可能性はないのか、他都市の状況で民間に委託した場合の満足度が下がっていないのか、これを調べるのは難しいとは思うのだけれども、一応、理論武装というのでしょうか、こちら側の基準として持ちながら民間代替性を判断することになるのかなと思います。ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

単純に、収支の改善を目指してほしいと入れていただきたいと思います。やはり、芸術分野がプラスになる、トントンになるのはなかなか厳しいとは思うのですが、それにしても赤字が大きいです。

令和6年度は、芸術の森関係だと7千万円ぐらい、教育文化会館関係が4千万円ぐらいの赤字ですから、そこを改善する努力はどのようにされているのか、あるいは、そこに関して民間の感覚をもっと取り入れていって、人材としても、民間でそういう経験がある方を登用するなど、何か工夫していただけたらいいなと思いました。

●平本委員長

おっしゃるとおりで、多分、使用料をもっと上げることはできると思うのです。それは、より営利性の強いイベントの場合は高い利用料金を取るなど、例えば、話を聞くと、K i t a r aもH i t a r uの使用料は他都市より安いと聞いております。そういう意味で、高橋委員がおっしゃるとおりで、まず収支の改善を目指すのはとても重要だと思います。

芸術文化分野はもうからないし赤字で当然なのだという発想でいることは本当によろしくないですよ。赤字が出るとしても、できるだけそれを収支トントンに近づけるようなことがあるべきかなと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

次は、同じような意味で民間代替性について厳しい指摘があった7番の札幌市スポーツ協会についてです。

同じような形で整理されておりますけれども、これについてご議論等があればいただきたいと思います。お願いいたします。

これまでのヒアリングの中では、例えば、一つの区に一つ、確実に健康づくりセンターが必要なのか、体育館が必要なのか、スポーツ教育、イベント等が本当にニーズに合ったものなのか、そういうようなご指摘があったやに思います。

●改革推進室長

各区の体育館ですけれども、今も何個かブロック分けをして指定管理に出し

ているかと思うのですけれども、このブロック分けだけだとどうなのか。例えば、中央区の北ガスアリーナのような都心にある体育館と、清田区や南区などの体育館では性格が違うのかなと思っています。1区に1施設あるべきかどうかという議論と、都心の体育館と郊外の体育館それぞれの性格が違うと思うので、そこをどう見ていけばいいのか、試案しているところです。

- 平本委員長

いかがでしょうか。

- 小島委員

個別の施設の性質においてどうなのかといった細かいところを見るのは、多分、時間的に難しいと思っています。それは、基本的には、市の中でやってくださいという前提ではないかと思っています。

一つ、この資料にもまとめていただいているところではありますけれども、方向性としては、多分、②民間代替性に書いていただいているとおりで、ソフト事業と施設管理を分けるなど、いろいろなアプローチの仕方はあると思います。

あとは、⑤施設への対応でまとめていただいているように、各区に体育館が必要なのか、プールが必要なのか、もしかすると、成人式などの区単位でやるイベントでも必要だから体育館は要するという話かもしれないですけれども、必ずしも、プールは各区に1個でなくてもいいよねと切り分けがあるのかなと思うのです。

個別具体的話は個別にまた市の中の施設マネジメントで議論していただければいいかなと思っています。大枠の方向性として行政評価委員会として意見を言っていく形でいいのではなからうかと思っています。

もう一つは、過去の行政評価委員会が出てきた札幌国際交流館は、体育施設やプールがありますが、民間の指定管理者に委託している様子を現地で拝見させていただきましたけれども、あのよう個別単位で指定管理で実際にサービス提供業務を受けていただいている施設もあるわけです。施設を所管している部署が違うからということだとは思うのだけれども、能力的にできる会社は札幌市の中に実際にありますよね、委託に出している施設がありますよねということだと思ふのです。そういう意味でいうと、今、丸ごと全部出すとなると受ける企業もしんどいという話になるのかもしれないけれども、個別施設単位で見えたときに、よりよいサービスが提供できる企業があるのであればお願いするのも一案であるということで、この答申にまとめていただければいいのではないかと思ったところでした。

- 平本委員長

今、小島委員がおっしゃることは、まずは、行政評価委員会で大筋として指摘することと、札幌市の中で議論していただくことを分けるということですね。

- 小島委員

市における施設の総量の話や、どういうふうにはバランスを取っていくのかという話まで、ここの委員会で議論するのは難しいと思っているのですが、この財団で所管している事業がそもそも民間代替性があるのか、ないのかで言えば、民間代替性は間違いなくありますよねということだと思ふので、そういう視点で答申をしておけばよろしいのではないかと思います。

- 平本委員長

加えて、民間に委託するときは、必ずしも、全部まとめてということではなくて、個別に打診することもあり得るというようなことを少し書いておいてはどうかということでございますね。

- 小島委員

そうですね。単館施設単位でもいいですし、ブロック単位でもいいです。そこはこういう出し方でもいいと思うのです。ただ、ひとまとめにしたら受けるところがないのは、それはそうかもしれないということだと思うのです。

実際に単館施設で委託に出してという事例はあるので、そういうやり方でちゃんと競争して、よりよい形にしてくださいというのがあるべき姿かなと思ったところでした。

- 平本委員長

札幌市スポーツ協会について、ほかに、ご指摘、ご意見はございませんか。

ここは、先ほどの札幌市文化芸術財団とは少し違ってソフトとハードで分けることができることと、しかも、ソフト事業についても、場合によっては、外部に出すこともできるという意味で民間代替性が非常に高いというふうに考えられますね。

高橋委員、何か気になることがあればおっしゃってください。

- 高橋委員

表に記載があるかどうか分からないのですけれども、体育館等の管理運営に間しては、非公募の指定管理ですね。ですから、体育館の管理運営に関してどのような形態を取っているか、他都市の状況を記載できるなら、したらいいのではないかと思います。

- 平本委員長

ほかはいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

- 平本委員長

お気づきになったら、後でぜひご発言いただくことにしまして、差し当たり、次に行きたいと思います。

次は、9番のさっぽろ青少年女性活動協会です。

こちらについても、先ほどと同様、民間代替性の余地が十分にあるのではないかとのご議論いただけるのではないかと思います。いかがでしょうか。

下に書いてありますが、特に、ここは行政として取り組まなくてはいけない児童会館の運営、ひきこもり・ニート等の若者支援は民間ではなかなかやれないので、こういったところは必要性が高いです。一方で、エルプラザと書いてありますけれども、恐らく、完全に民間でも指定管理ができるだろうというようなことですから、これらが単純に全て民間代替性なしと整理されていることは少しおかしいというようなことも含めての指摘であります。

お気づきの点があればお願いいたします。

- 小島委員

一つは、実際にヒアリングのときにも少しご指摘させていただきましたけれども、子ども劇場をどうするかが気になっているところでした。特に、こぐま座は、建てて50年たつのでかなり老朽化していて、今後、建て替えをする、しないという話が出てくるのかなという気がしております。市として独自性の高い施設かと思うのですが、それがいいとか悪いという話ではあるのですけれども、コスト的にも割高だし、今後、子どもが減っていくという状況の中で、この施設を建て替えるとか大規模に改修する意味があるのかどうか。あるいは、担い手が減っているのに、増やすように努力しましたみたいなことが資料には書かれていたと思うのですけれども、いや、担い手が減ってきているところを無理に市が何か頑張らして続けましょうとやってやるような類いのものなのかということも、私的には疑問が残ったところでした。

ですから、こぐま座とやまびこ座があるのであれば、例えば、やまびこ座は施設としての耐久年数もまだあるので残しておくけれども、こぐま座は廃止に

するというようなアプローチがあってもいいのかなと思いましたというのが一つ目です。

今回、エルプラザなどは箱物の施設ですけれども、やはりほかに類似の施設が幾つかあったという気もしております。例えば、札幌市生涯学習センターとの関係で、どこまで残していくのか。あるいは、施設単位で、子育てや女性活躍など、いろいろな目的で役割を微妙に違うのかもしれないのですけれども、統合できるものは統合すると間接コストは減るでしょうし、逆に、民間代替性を追求して外に出しますという方法もあると思うので、この種の箱物系の施設のアプローチをどういうふうを考えていくのかという中の一つとして、この財団が持っておられる施設の管理の在り方は、それこそ、今申し上げたような人形劇と、ひきこもりや孤独・孤立支援が統合されているのは、効率化していく中でそういうふうに通合していった結果の一つだと思うのですけれども、さらに効率化をしていくような見直しをやっていかれてはどうかということを見ていて思ったところでございました。

●平本委員長

施設とも関わる指摘でございました。

ほかにはいかがでしょうか。

●推進担当係長

資料で2点補足させていただきます。

(1) 検証の視点に基づく項目別の評価の④と⑤で要確認という記載をさせていただきます。こちらは、改めて委員の皆様にご意見いただき、認識合わせができればよろしいかなということで記載させていただきました。

④人的関与から説明しますと、市の退職者の再就職について、ヒアリングの中で10名は結構多いですよというご指摘がありました。一方で、これは役員や管理職ではなくて一般職であり、中身を聞くと、専門指導員ということで児童会館を利用する児童への指導だったり学校との調整ということで学校長経験職員を対応しているという状況のようでございます。ですから、そういう一般職について、やはり透明性確保という点を踏まえてどのように考えるべきか、改めて伺いたいというのが一つでございます。

続いて、⑤施設への対応ですが、青少年山の家と定山溪自然の村について記載がございます。これは、ヒアリングの中で、ほかの団体に事業を移譲して団体に扱う事業を峻別していく余地があるのではないかと趣旨の中で、他団体への移譲というご発言等がありました。細かい話ですが、青少年山の家や定山溪自然の村は、公募で指定管理業務が出されているので、競争にかけられてこの団体が受託をし、今、事業を行っているところです。そのため、その事業を他団体への移譲するとなると、そのまますっとはいかないところがございまして、公募の指定管理についての認識を共有させていただくと、もし、今後もこの施設を市が保有する必要があるのかという視点からのアプローチでこの欄に記載を残したほうがよいのであればそうしたご意見も伺えればと考えたところです。現状では書きぶりに迷ったところで、一旦は要確認と書いておりますけれども、ご意見を踏まえたくて記載を改めたいと思います。よろしく願いいたします。

●平本委員長

ただいまの点についても難しいですね。民間が担うのだったら、必ずしも、学校長経験者だけに声をかけないかもしれないですよ。ただ、学校との関係などを考えた場合、学校長経験者のほうがスムーズにコミュニケーションが図れることはあるというのは分からないでもないと思うのです。

これは、もしかすると、私の進行の仕方が悪いのかもしれないのですが、差し当たり、今、民間代替性について厳しい指摘があった4団体の議論をしてい

るのですけれども、本来、この検証は2軸でやらなければいけないのです。その意味では、これは教育・市民生活支援型の組織であるという観点からすると、学校長経験者が関与していることは、むしろ事業にとっては円滑な運営を可能にするのに望ましいという評価もできるわけです。

ですから、もしかすると、これは2軸の議論をどこかでもう一回やらないといけないかもしれません。今、どちらかという、2軸と言いながら1軸だけで議論をしていますね。今、議事を進行しながらだんだん気づいてきたので、この点に関して、どのように扱うのがいいのか、今すぐここで判断しづらいのですが、少なくとも、ここまでの議論でいくと、民間代替性がある、民間が担えば従来とは違う視点で事業を展開できる可能性がある、そういう余地を全く入れずに、現状、団体がある種事業を占めていることには問題がある、そこに関しては行政評価委員会として妥当な指摘ではないかと思います。

今、係長の問いかけに対する直接的な答えにはなっていないと思うのですけれども、委員長としてはそう思います。

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

市からの支出が令和6年度、71億円ぐらいだと思うのですけれども、大きいところが児童会館関係で、そこに指定管理費として39億円ぐらいという認識ですけれども、大丈夫でしょうか。

それで、小学校も統合されたりしていますよね。この少子化に合わせて、児童会館の統合は果たして議論されているのかが気になったので、そういう視点を入れていただけたらいいかと思いました。

個人的には、こぐま座に関しては、そんなに大きな建物ではないので、すごく財政を圧迫しているという印象はないのですけれども、人形劇自体の文化は残してほしいと思っています。

●平本委員長

それぞれ思い入れがあって、よく分かります。

今の児童会館等の統合の可能性も視野に入れるべきではないかというご指摘はそのとおりだと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

差し当たり、さっぽろ青少年女性活動協会はよしとしまして、29番の札幌市生涯学習振興財団につきましてもご検討いただきたいと思います。

主に、ちえりあと札幌市青少年科学館で、ここもソフトとハードという問題はどうしてもつきまとう財団かと思っています。

●小島委員

私は、こちらについては、基本的に今まとめていただいている整理でいいと思っています。民間代替性は、やはりほかの自治体では、実際に指定管理などで委託に出している例があるので、過去に公募をかけているのかもしれませんが、少なくとも一回きちんとかけていただいて、中身がよりよいものになっているのかどうかのチェックをしていただいたほうがいいのかなと思ったところでした。

やはり、この人的関与でOBの方が再就職されている絶対数が多いというのは結構問題だと思っているので、併せて、このあたりの見直しもきちんとしていただいて、公費の支出額が多いと思いますので、透明性を確保できるようにやっていただくのはここで整理していただいたとおりでいいのかなと思ったところでした。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

札幌市青少年科学館に関しては、子ども向けの企画だけではなく、大人向けの企画を充実してはどうかという意見が出ていたと思うので、そういう視点を入れていただけたらいいかなと思いました。

それから、ちえりあに関しては、さっぽろ市民カレッジの受講者数が年間3,000人ぐらいというところの工夫が、やはりもう少し必要かなと考えております。

ちえりあはそこまで老朽化していないのですけれども、いずれ建て替えの問題が出てくる施設ですので、そういう視点も必要かなと思います。いずれ建て替えるときに向けて、その後も存続するのか、存続する場合の費用面の計画的な支出という観点は必要かなと思います。

●平本委員長

ちえりあは、市の施設ですよ。ですから、建て替えるのだったら、現状でいけば市が財政負担しなければいけないので、今のうちに民間に売却することは可能性としてはあるということですね。

それから、さっぽろ市民カレッジは、事業の必要性に書かれてるとおりでして、民間の文化教室等との差別化がなされているのか、もしちえりあをつくってたときに生涯学習センターだから市民カレッジが必要だよなというてやっているのだとすると、道新文化センターなどと変わらなくなってしまうということですよ。ですから、ちえりあの事業内容も含めて、行政が支出している財団として何をするのかを考える必要があることは全く書かれているとおりに思います。

ほかにご指摘はございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

6、7、9、29と4つの団体について一応ご議論いただきまして、続いては、戻っていただきまして、5番のPMF組織委員会と6番の札幌市芸術文化財団について、PMF組織委員会は教育音楽祭に特化している委員会ですけれども、一方で、札幌市芸術文化財団は、札幌市としての芸術文化に関わるイベントであります。それから、先ほど来、出ている同じような分野で重複しているコストがあるのだったら、その部分をうまく合わせて、少しでも支出を減らせるのではないかという見方もあります。このPMF組織委員会は、6番の札幌市芸術文化財団との統合も含めてご議論いただければということで、次にPMF組織委員会の議論をしたいと思っておりますので、ご意見があればいただきたいと思っております。お願いいたします。

これも議論がありましたけれども、世界三大教育音楽祭のひとつを札幌で持っていることはとても誇らしいことだけれども、一方で、市民がどれぐらい参加しているかという、あまり参加していなかったり、あるいは、そこにもすごく大きなお金が毎年継続的に30年以上にわたって投入されていることも事実です。今般の財政状況を考えたときに、本当に今後も続けていいのかが論点だったと思います。

●小島委員

今、委員長からご指摘をいただいたとおりで、PMFは非常に高尚な目的でやられているのは承知しているので、本当は現状のまま継続できればそれにこしたことはないと思っております。もともとは民間企業もかなり入ってスポンサーードしていただいていたと承知をしておりますけれども、今は札幌市がかなり抱えて丸抱えみたいな形になっているので、市が持つ事業としてはかなり重くなり過ぎているのかなと思っております。

二つ視点があると思っています、一つは、札幌市芸術文化財団と統合することです。今、札幌市芸術文化財団がホールを持っているので、一定の親和性があるので、一体的に運用することで質を上げてはどうかというところです。もう一つは、間接部門の効率化を統合することで果たすということで、現状、支出がかなり重くなっているところを少しでも軽くするという意味も含めて、統合していただくのが一つ大事になってくるのかなと思っていますところでした。

その上で、PMFを今後継続していくのかどうか、サンセットまで書くのいいかどうか、結構厳しい書き方だなと思ったところではあるのです。少なくとも、事業の中身を削っていくのか、さもなければ、ナショナルブランドも含めて、いわゆる北海道内の企業に声をかけるのではとても賄えない規模の事業だと思うので、もっとナショナルスポンサーを集めてくるだとか、例えば文化的なことにお金を割と使っている木下グループなどをお願いすることも含めて、もう少しスポンサーをきちんと集めてくる場所も含めて、抜本的見直しを図っていく必要があるのかなと思います。支出を抑える工夫をしていくと同時に、収入を増やすことを併せて行っていかないと、この事業そのものを廃止、PMFはやめてくださいということになりかねないのかなと思うので、そのあたりは包含的な見直しが必要になってくるのかなと思ったところでした。

●平本委員長

6番の札幌市芸術文化財団との統合の可能性、ナショナルスポンサーも含めたスポンサー等による寄附というか、財政支援の努力、そして、最終的にはPMF自体を継続するかどうかという点についても検討の余地があるというご指摘かと思えます。

そのとおりではないかと思うのですけれども、私個人としては残してほしいのですが、そうも言っていられない事情はよく分かります。

●小島委員

維持するためにきちんと見直してほしいということではないかと思えます。

先週、ある政令市が市のオーケストラに対して1億円の補助金を全額切るというニュースが出ていました。ああいうふうにもう何か行くところまで行ってしまっただけならさっぱり切ると、現場もかなりつらいと思うのですよね。ですから、そういうふうにならないように、要するに、PMFの灯（ともしび）を消さないためにも、今できる改善をしていく必要があるのではなからうかと思っていますところでした。

●平本委員長

ほかにございませんか。

●高橋委員

3億円を使って50年やったら150億円と考えると、やはり決して少ない額ではないとは思っています。

また、私自身は、クラシックも含めて、コンサートが結構好きなので、よく見に行くのですが、クラシック業界に若い人たちが興味を持っているかという、なかなか厳しい状況ですから、今よりさらに厳しくなる可能性はあるとは正直なところ思います。

また、演奏会入場者数は1万7,000人ということですが、継続していくのであれば、他都市からもっと人を呼び込めるぐらいの魅力あるものになっていくのであればということだと思えます。

私も統合するのはいいのではないかと考えていて、札幌市芸術文化財団と統合することによって、今までの企画ではできなかったようなこともできるようになっていくのであれば、もう少し明るい未来が見える可能性もあるのかなと思いますけれども、それで難しければ、私は、あと50年ぐらいで打ち切りも含めて検討したほうがいいのかと思っています。一旦、改善や新たな取組をす

るためにも統合していくのはいいのではないかと思います。

個人的には、クラウドファンディングも魅力的な内容にしてほしいと思っています。毎年、どうしようかな、参加しようかなと思うのですが、今のところ参加していないので、そういうところも含めて何か新しい取組をするために統合は一つの案ではないかと思います。

- 平本委員長

ほかにございませんか。

- 改革推進室長

PMFのスポンサー獲得について、PMFの職員さんも全国各地に行ってスポンサーの獲得をしようと頑張っているのですが、苦戦しているということで、何か民間のノウハウであるとか、財団を統合して札幌市芸術文化財団のノウハウや持っている人脈で何かできないかと思っています。

- 高橋委員

若い層、若い年代に興味を持ってもらう工夫が必要かと思っています。

例えば、K i t a r aではいろいろ面白い取組をしていて、札幌交響楽団と初音ミクのコラボコンサートをやると超満員なのですよ。そういうものもありますので、何か若い世代にはクラシックに興味を持ってもらう工夫も必要かなと思います。存続していくとしたら、何かいろいろな工夫が必要ではないか、そういう工夫をする時期に来ているのではないかと思います。

- 平本委員長

クラシックの場合には、なかなか知らない曲がいっぱいあるので、お客さんを呼ぶという意味では、初音ミクもそうだと思いますし、もう少しクラシックの演奏手法でポップミュージックをたくさんやるということも必要だと思います。

文化や芸術と言ってしまうと、すごく高尚になってしまうのだけれども、音楽は音を楽しむと書くので、そういうようなことも含めて、このPMFが本当の意味で社会に受け入れられる音楽家を育てるイベントになるといいなと思っています。

ほかにはいかがでしょう。

- 内田副委員長

私もPMFはとても効果があると思っていますのですが、公共が行うときに何が重要かという、公共事業を行うときに費用便益がどこに帰着するかが非常に重要だと思っています。これが世界の若手音楽家を育成する教育事業ところで、いろいろな人を旅費も出して育てるのですが、実は、そういった効果が札幌に落ちなくてヨーロッパでいっぱい活動していて、市のお金を投入するとしたら、やはり市に帰着するように設計されていないと駄目だと思います。

効果は絶大だとは思いますが、市民から見ると、どこに行っているのだろうというところですから、そういった視点も必要かなと思いました。

- 平本委員長

ベネフィットをきちんと見るべきだというのはとても重要な指摘で、芸術や文化の分野はベネフィットが分かりにくいというのですが、とはいっても、分かりにくいから何も考えなくてもいいということではないというのは内田副委員長のおっしゃるとおりだと思います。

ほかにはよろしいでしょうか。

- 小島委員

コンサートの中身について、教育プログラムですからなかなか難しいとは思いますが、一つは幾らクラシックが好きな人間でも交響曲4楽章

まであって1時間全部聞く中で、第4楽章にちょっとだけよく知っているフレーズがあるという感じのものが多と思うのです。例えば、ドヴォルザークの「新世界より」の第4楽章が聞きたいです、第2楽章だけ聞きたいですみたいなものがあると思うのですけれども、あれを全部聞くと、多分、クラシックが好きな人でも寝てしまうところがあると思うのです。

イギリスで過去に見たことがあるのですけれども、各曲の一番いい楽章だけを集めてやるコンサートみたいなものがあって、途中でロイヤル・アルバート・ホールの中で花火が出たり、ほかの楽団とセットで出て踊ってしまったりしてもものすごく盛り上げる、とにかく楽しいクラシックのコンサートをやるのだというコンセプトでやるイベントがあって、非常に楽しかったのです。クラシックが好きな人でも全部楽しめる、初心者だけれども、どこかで聞いたことがある曲を常に流れるみたいなことをやるコンサートを混ぜて、もう少しハードルを下げるというのは一つ必要かと思いました。

スポンサーについては、ドイツやイギリスは割とクラシックの本場ですから、お客さんが集まるでしょう、スポンサーが集まるでしょうということだとは思いますが、一方で、例えば、コンサートが始まる前にスポンサーが招待するお客様に対してはワインやオードブルが出ますとご接待をする場みたいな形で使われて、それに対して結構大手の監査法人やコンサルティングファームがスポンサーしているところがあって社交場としてうまく機能しているなと思ったところでした。

ですから、単純にコンサートをやるからお金を出してくださいと言ってお金が出てくるような時代ではないと思うのですけれども、夏の涼しい北海道に来ていただいてコンサートを開きますと。教育プログラムだけれども、優先枠で来ていただいた方には、北海道産のワインでおもてなしをしますよ、社交場としてもぜひ使ってくださいみたいなプラスアルファのアプローチが必要になってくるのかなと思いました。

それは、逆に、公務員の方がやっている、いつまでたってもアイデアが出てこない話の気もするから、その辺は、例えば、昔、東京の広告代理店で仕事していましたみたいな人を捕まえてきてアドバイスをもらうほうがむしろ効いてくると思うのです。それは、市のOBを連れてきても幅が出てこないと思うので、その辺も含めて検討していただいたほうがいいかなと思ったところでした。

●平本委員長

ご指摘のとおりではないかと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

K i t a r aで完全に売り切れている公演があると思うのですけれども、それを研究したほうが良いと思います。私が知る限り、フルで最初から最後までクラシックをやっているコンサートは、多分、ほとんどないと思います。最近はやっているのは、ちゃんとクラシックの素養もありながら半分クラシックで、残り半分がそれ以外のロックをやっているという手のものが売り切っているイメージがあります。その辺の傾向と対策を立てた上で、もっと魅力があるPMFになったら存続の可能性あるのではないかと私は思います。

●平本委員長

私も賛成です。歌舞伎の世界にスーパー歌舞伎があるのですから、クラシックの世界にもスーパークラシックがあってもいいと思います。

ほかはよろしいでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●改革推進室長

統合・再編の話ということで、29番の札幌市生涯学習振興財団は、今、ちえりあと札幌市青少年科学館の運営管理を主にやっていますが、今後のことを考えると、子どもから大人まで一貫した学びであるとか、若者向け、大人向けの札幌市青少年科学館のプログラムをこの財団だけで考えるのではなく、例えば、さっぽろ青少年女性活動協会のような類似性のある団体と統合して事業を進めていくような視点もあっていいのかなと考えているところです。そういった部分についてどうお考えでしょうか。

●平本委員長

もしかすると、将来的には9番と29番が似たようなことをやっている可能性があるのではないかとのご指摘ですよね。

●改革推進室長

そうですね。

●平本委員長

私は、あり得るのではないかと思います。両方とも施設の管理もしており、ソフト事業も提供していることもありますし、残念ながら少子化が進んでいく中で子どもも現役もリタイアした人も全部ターゲットにするという意味で、十分に統合の余地があるかと思っています。

多分、これもそれぞれの時代背景でできてきたわけですよね。あるときは生涯学習が重要で、あるときは女性の参画にすごく力を入れなければいけなくて、そういったものが、例えば、今、生涯学習は、浸透したかどうかは別として、以前ほどは大騒ぎしなくなったし、女性参画はまだまだ十分とは言えないけれども、20年前に比べれば少しは進んだと思います。そういう意味で、そのとき、そのときでは、それなりの必要があったものをある程度統合できる余地があるのではないかとというのが室長のご指摘だと思いますし、私もそうだと思うのですけれども、委員の皆さんからご意見はございませんか。

●高橋委員

私も割と似たような取組をしていると思いますし、エルプラザとちえりあの講義も似たようなことをやっている印象はありますので、統合はありではないかと思っています。

●平本委員長

ほかにございませんか。

●小島委員

私も同じです。

少なくとも、統合するだけで間接コストは下がってくると思いますし、同じようなプログラムをやっているのであれば、何かコラボレーションすることで参加者が増えることも出てくると思います。箱物が違うから物理的に離れていますという問題がもしかするとあるのかもしれませんが、このあたりの類似した機能を持っている財団は統合していただくのがとても重要なことではないかと思ったところでした。

●平本委員長

そういった方向性を視野に入れて答申をしたらいいかと思います。

今のところは、ほかによろしいでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、続きまして、今度は民間代替性がありとした一方で、市の継続的な関与が必要ではないかと思われる3団体、12番の札幌都市開発公社と18番の札幌市環境事業公社、26番の札幌市交通事業振興公社でございます。

まず、12番の札幌都市開発公社のご議論をいただきたいと思いますが、これは例のポールタウン、オーロラタウン、大通の地下駐車場です。調べていただくと、民間が施設を持ってもいいのだそうです。だから、完全に民間に委託することもできるのだそうですけれども、一方で、ポールタウン、オーロラタウンもある意味立派な通路ですから、単なる商店街、地下街として考えることがいいかどうかは検討の余地があるかと思います。

いかがでしょうか。

民間代替性の欄に書いてありますけれども、当初は民間代替性なしという自己評価だったわけです。ただ、そこにあるように、民間企業が所有者となることは規定上不可能ではないということですから、代替性ありという前提で、市が継続関与する可能性を含めた整理が必要ではないかというのが行政評価委員会としての立場ではなかろうかというのがこの素案に書かれていることだと思います。

●小島委員

札幌都市開発公社については、民間代替性があると思うのですが、これもパーツ、パーツで分けていいという気もしています。例えば、大通の地下駐車場については、この委員会でも何度か議論になりましたけれども、夜10時になると閉まってしまいますというのはちょっともったいないよねという気もしているのです。例えば、ほかの自治体ではパーク24などの民間企業に委託をしているケースがかなり多く見られるわけですが、事業全体としてやらなくてもいいと思うのですが、パーツ、パーツで分けていったときに、よりよい運営団体に委託をするのはあってもいいのではないかと思ったところではありました。

それから、札幌市交通事業振興協会も併せて議論している理解でよろしいですか。

●平本委員長

今議論している札幌都市開発公社と札幌市環境事業公社と札幌市交通事業振興公社が似たような種類のもので、札幌市交通振興公社と札幌都市開発公社が統合できる可能性があるかどうかは、私は、今、にわかに想像できませんけれども、性格としては似た3つを今議論しようとしているところでございます。

●小島委員

札幌市交通振興公社については、個別の駅業務は委託に出せる部分もあるような気もしていて、どんなやり方が一番効率的なのかもあるかと思うので、ここは幅広に見ていただきたいと思います。

あとは、札幌市交通事業振興公社は交通資料館があると伺いましたけれども、あれも一部有料化するけれども、入場券の代わりに硬券という昔の厚い切符を提供するとか、何かお金を出してもらおう工夫がもう少しあってもいいのかなと思ったところでした。

あとは、札幌市環境事業公社は、調査研究事業がちゃんと効果があるのかという意味でいうと、全然効果が見えないところもあるので、そこは見直しをしていただきたいと思います。

民間代替性がある、なしでいうと、ほぼ丸抱えの状態になっているので、民間に委託ができません、代替性がないというのは無理があると思うのです。少なくとも、サウンディング型市場調査を試みるなど、どういう体制だったら委託に出せる可能性があるのかも含めて幅広に一回議論していただいたほうがいいかと思ったところでした。

あとは、人的関与も多くの人が天下っているところが多分にあったと記憶しておりますので、その辺も含めて、何かサテライト市役所みたいになっていて、どうしても財団はそういう側面はあるのだけれども、あまりにもそれが強過ぎ

るなという印象があります。それだったら、市が持っていてよかったではないかとどうしても見えてしまうので、では、財団に出すのだとすると、そのメリットや意味も含めてもう少しきちんと在り方を議論していただく必要があるのかなと思ったところでした。

●平本委員長

12番、18番、26番を三つまとめて議論しましょう。

それぞれ民間代替性がある一方で市の関与の継続が必要で、ということは、切り出せる部分は民間に切り出したらどうかということです。例えば、札幌都市開発公社でしたら大通の地下駐車場をパーク24に切り出してはどうか、あるいは、札幌市環境事業公社についても、できてからもう何十年もたっているのに相変わらずプロパー職員が育っていないくて、札幌市の指導が必要なので札幌市の職員が派遣されたりOBが再就職しているのはおかしいだろうというのは、小島委員がヒアリングのときにもご指摘されたと思います。そういうようなことも含めて、一部ないしは一定の部分を民間に委託するないしは切り出す可能性を真剣に考える、あるいは、交通資料館のように少しでも稼げるような企画を含めた体制づくりをしていただくというようなご指摘だと思います。

12番、18番、26番を三つまとめて議論しましょう。個別でご指摘をいただいても結構です。

●高橋委員

いずれもある程度の出資比率の確保は必要だと思いますので、そこに関しては現状維持でいいと思うのですが、部分的に変えていける可能性はあるのかということなんです。

もう既に書いてありますけれども、札幌市環境事業公社は、やはり事業系一般廃棄物を独占しているのが、果たして、市民にとっていいのかどうかという検証はしっかりしていったほうがいいと思っています。それによって、かえって市民の利便性が低くなっていないかをしっかり検証していただけたらと思っています。

札幌市交通事業振興公社に関しては、これはやむを得ない部分もあるのかもしれないですけども、地下鉄駅業務に関しては収支が赤字ですから、ここに関しては収支を改善できる部分がないのかは引き続き検討が必要であるとは思っています。

それから、最初の札幌都市開発公社に関しては、一見、収支が順調であり、配当までしているという状況ですけども、やはり、駐車場の利用の利便性を含めて検討の余地はあるかなと思います。札幌市の本当に中心部のいいところにある駐車場ですので、これがもっと利用しやすくなると市民の利便性もより高まるという観点から検討は必要かなとは思っています。ちなみに、最近値上げされていて、割引の方式が変わっていったところを確認しました。

●平本委員長

それぞれ民間に切り出すことができる部分があるというご指摘でした。

ほかにはいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

高橋委員がご発言されていたと思いますけれども、札幌市環境事業公社は、市民目線に立ったときに、本当に今のやり方でいいかという検証がここまでほとんどなされないまま独占的に事業をやってきたということだと思います。別に、それは彼らに悪気があるわけではないと思うのだけれども、民間に委託したら別のサービスになるのではないですか、サービスのクオリティーが上がるのではないですかということは誰かが指摘しなければいけなくて、その意味で、この行政評価委員会が指摘することに大いに意味があると思うので、そういっ

たことがこの答申に反映されればと思います。

次は、28番の札幌市防災協会です。

これは、たしか最初の頃にヒアリングをやった覚えがあるのですが、民間代替性は十分にあるだろうし、むしろ担い手が民間にいるなら出資団体として市が出資を続けていくことが必要かどうかとも怪しいではないかというような議論だったように覚えておりますが、こちらについてご議論いただければと思います。

●小島委員

一つは、市民防災センターが古くなっているのです、どうしようかという話があるのと、もう一つは、基本的にパーツ、パーツで分けていったときにその中で個別でなら民間企業が受注できるような仕事がいっぱいあるのではないかとということである、市民防災センターをパーツで分けていくと、実は、この協会は本当に要るのかという話が出てくるような気がしております。

そういう意味で言うと、市民防災センターをどうするかでこの財団の立ち位置が変わってくるという気がするのです、そこも含めて議論をしていただかないかと思いました。原則として民間委託ができる仕事は結構多いだろうと思っておりますので、そういう意味で今の②の書きぶりはこれであってもよろしいのかなと思ったところではありました。

●平本委員長

市民防災センターの件も⑤で市有施設として継続していく意義を問い直すべきということですから、これを前提にして札幌市防災協会の今後の在り方を考える必要があるということで、こういう書きぶりになっているかと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

これは、むしろ事務局にお尋ねしたいのですが、パーツ、パーツで切り出すことができる部分はパーツ、パーツで切り出していいのではないかと思いますし、そういうトーンで今年度の行政評価委員会をずっとやってきたと思うのですが、逆に、パーツ、パーツで切り出してしまふことで雲散霧消してしまふ、ばらばらになってしまふとトータル効果が下がるようなものはあるのでしょうか。

例えば、今の札幌市防災協会の防火管理者を訓練する話と啓蒙教育の話は別々でいいような気がするのだけれども、これを切り離すと、実は何か落とし穴があるというようなことがなければ、もうパーツごとに切り出せばいいのではないかと、そのまま素直に議論ができると思うのですが、そのあたりは行政的にいかがでしょうか。

●推進課長

私も事業内容を全て把握しているわけではないのですが、行政評価委員会としては、一旦、そこを気にせずにご議論いただいて、受け取った答申を実行していく中で、市がそういったやむにやまれぬ事情で対応できないという結論になるのかもしれませんが、答申としては、あまりそこは気にされないでいいのかなとは思っております。

●平本委員長

分かりました。

札幌市防災協会についていかがでしょうか、ほかに何かご意見、ご指摘があればいただきたいと思っております。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

最後の30番の札幌市学校給食会です。

これは、理念としては、安全でおいしい給食を適正価格で安定供給するというので、理念はよく分かりますし、決してこれが不要だということではない

と思うのですけれども、一方で、効率化というか、もう少しやりようはないのかという議論も含めて、検討の余地があるということです。

これもヒアリングの際には民間代替性が全くないというお話だったのだけれども、そうではないのではないかとということで、本日議論しております。これも忌憚のないご意見をいただければと思います。

⑤施設への対応に書いてありますけれども、今後、導入を検討している給食センターの整備に際して、この札幌市学校給食会から引き続き食材を調達することが適切かどうかという議論もあるということです。

●小島委員

国の方針で給食無償化が決まりましたので、このあたりの流れも変わってくるかと思うので、それも意識して見直しをしていただければいいと思うのです。

一つ考えていく必要があると思っているのが、この札幌市学校給食会経由で調達をするべきものとそうでないものがあるのだろうということです。安全な食材で、地産地消でというのは非常にすばらしいコンセプトだとは思いますが、一方で、それこそ委員会でも話しましたが、他の政令市の給食で問題になっていましたが、おかずが大きい目から揚げが1個で、あとはご飯とみそ汁だけというものと、本末転倒な気もしています。ですから、安全性と経済性と地域との関係のバランスが大事になってきます。特に、この後、恐らく物価が劇的に下がることはあまりなくて、むしろ上がっていきそうです。話が増えていくと、でも、その中でも国で給食を無償化するというのは、恐らく標準価格みたいなものが設けられるので、それで賄えない部分は、逆に、市で納めてくださいみたいな話になってくるのではなからうかという気がしております。それを考えていったときに、市の負担が物すごく増えてしまいますというものだったら、やはり市もつらい部分が出てくるだろうと思うので、このあたりを含めて、何をここ経由で調達するのか、あるいは、何は北海道産の食材にこだわる、札幌産の野菜にこだわるのかというところの個別具体に見直しをしていただけるといいのかなと思いました。それも栄養士と調理師だけで議論すると割と地元のものでという議論になりがちですから、少し経済性も意識して見直しをしていただく工夫をしていただきたいと思いますところでした。

●平本委員長

何をこの札幌市学校給食会を通じて調達すべきか、すべきではないかという議論と経済性をもう少し議論をするということです。

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

私は、逆に、役員8名、職員8名という人員で札幌市の給食全体をやっているなと思っています。人員的には効率よくやっているのかなという印象です。

そして、私自身も札幌市の給食を食べてきましたし、子どもも下の子が今年中学校を卒業しましたけれども、子ども2人を見ていても、給食に関しては特に不満がなく、むしろ満足度は高いです。やはり、今後、物価がさらに上がっていくことを想定したときに、91億円ぐらいかかっているというところが果たして適正なのか、例えば、冬期間に関しては地産地消にこだわらず、もう少しコストを下げる余地があるのか、そこを含めて検討は続けていただく必要があるのかなと思いました。

ただ、札幌市に対してどこかの給食のように量が少な過ぎる印象は思ったことはないのですが、それはそれでそうになったら困るなというところがあるので、必ずしも、金額が下がれば何でもいいというわけではないのですけれども、もう少し何か工夫の余地があるのかどうかは検証していただきたいと思います。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●内田副委員長

地産地消という名の下に、ずっと特定の農家から購入し、どこかの農家だけが不当に利益を得るような構造になっていないのか、市役所の異動はそういうものを抑制する機能もありますけれども、そういうリスクもあるのかなと思いました。ですから、どういう解決策がいいかは分かりませんし、大義名分はすごくきれいですけれども、実態がどうなっているかはもう細かく見る必要があるのかなと思っています。

●平本委員長

実態として不透明な部分はないのかというご指摘ですが、これはどうでしょうか。ここで聞いても分からないですよ。

ただ、重要なご指摘だと思うのです。見た目はきれいですけれども、実情も本当にきれいですかという話です。

それから、高橋委員がおっしゃったように、地産地消は大事けれども、冬にほとんど取れない野菜を無理やり高いハウス栽培で調達することが本当にいいのかという議論です。

あとは、この団体についての議論かどうかは分かりませんが、先ほど高橋委員から札幌の給食で不満を持ったことはないというお話があったのですが、戦略的に給食がすごくいいから札幌市に住もう、子育てを札幌でやろうということに使うことができるのかなとも思います。食べ物でつるのがいいかどうかは分かりませんが、とにかく、とても給食がよくて安心して給食を食べさせることができるし、子どもたちもすごく満足している、地産地消をしていて、しかも、冬の間は塩漬けにしておいたものを少し戻して食べる保存食のようなものも含めて提供するようなことがあったりすると、それは、それで札幌市という自治体の魅力づくりの一つになるかもしれないのです。ただ、そういうような視点は少なくともヒアリングをした時点では感じられなかったのです。民間を入れたらすぐそうなるなんていう甘い考えは持っていないですが、そういう視点で学校給食を捉えるのもありかなということも思っております。

ほかはいかがですか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

今まだ少し時間がありますので、今日ご議論いただきました10団体について、追加でコメントなどがあればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

●小島委員

PMF組織委員会の件でいろいろと話題が出たところですが、ここに集まっているメンバーは、別にその分野の専門家ではないけれども、かなり議論が盛り上がったと思います。もう少しPMFの応援サポーターの人たちにも議論をしてもらって、意識が高い有名なインフルエンサーの中にPMFが好きな人がもしかいたらいいのではないかなと思うので、そういう人たちを使って、もう少し幅広く議論をしていただくといいのかなと思ったところでした。

行政評価委員会で厳しい札幌市の財政状況を踏まえてという立場で議論をすると、どうしてもシュリンクする話をせざるを得ないのですが、一方で、札幌市が今まで投資をしてきたことでいろいろ大きくなっていったコンテンツでもあると思いますし、あれを軸にしてお客様を呼ぶことができるのではなからうか、あるいは、札幌市のプレゼンスを高めることもできるような気もしているのです。ただ、今までどおり全く同じやり方をして漫然とやるということになると、多分、どんどん下がっていきただけではないかという気がしているの

で、新しい時代に合ったPMFの在り方について議論していただきたいと思います。先ほどの財団として機能統合して運営コストを下げましょうというのはぜひやるべきだと思うのですが、その質を上げる議論はそれとは別に行う必要があると思っていますので、そこはPMF本体でももう少し積極的に議論をしていただきたいと思ったところでした。

あとは、札幌市芸術文化財団は、本当にばさばさ切るといのが政治的にいいのか、悪いのかという話はあるのですが、ただ、やはりどうしても赤字額が大きいというところがあるので、何で稼ぐのか、どこで稼ぐのかは、内部でももう少しきちんと議論をしていただきたいと思ったところです。

イギリスだと、博物館経営学という学問分野があって、その専門家がいて、いかにお金を落としてもらうのかを研究をしていると現地で聞いたことがあるのです。そういう視点で、もっと気持ちよくお金を落としてもらう仕組みが必要かなと思ったのです。

どうしても、こちらの委員会ではシュリンクする議論をせざるを得ないので、それこそ、今は国立博物館でもクラウドファンディングでお金を集めなければいけないご時世であるという厳しい状況をご理解いただいて、その上で、札幌市としてどういうふうやっていくのか。それこそ、本当に国立博物館がやっているみたいに特定のテーマで、補修金が足りないからクラウドファンディングでお金を集めます、その代わりに、例えば、年パスを渡しますとか特別なバックヤードツアーに参加できますという形でお金を集める工夫をやってるので、ぜひそういうところも含めて、幅広く稼ぐ工夫をしていただきたいと思ったところでした。

●平本委員長

おっしゃるとおりで、行政評価委員会としては、民間に切り出せ、縮小しろという議論になるのですが、中をきちんと見てやることによって、もう少しよくなる余地があるので、そこのところはきちんと議論してください。そのときに、既存の組織のままだと、外部の知恵などもなかなか入ってこないなので、そういうことも含めて、少しくまくだしていただくということをどこかに書いておきたいですね。シュリンクさせろという議論ばかりしかしていないと思われるのもしゃくですよ。

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

札幌出身や札幌在住の音楽系の影響のある人は、若者に人気がある人も含めて、たくさんいるはずなのですが、そういう人をうまく取り込めていないのがすごく残念なところです。

例えば、東京だと、日比谷公園でやる日比谷音楽祭では、クラウドファンディングで随分お金を集めてうまくいっているのですが、PMFのクラウドファンディングは全然参加する気が起きないのです。何かというと、例えば、札幌市が関わっているレストランでお食事できますなど、ふだんできることしかないのです。それは、別に、ふだんだってそのレストランに行けばいいのではないかという話になってしまうのです。そのクラウドファンディングでしかない魅力、ほかでは手に入らないものを入れていけばたくさんお金が集まるのになと思っています。だから、札幌在住、札幌出身の音楽系の人にうまく関わってもらって、もっと魅力的なクラウドファンディングをすれば、お金がきっとたくさん集まるのにないつも思っているので、そういう工夫をしてほしいと思っています。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●小島委員

せっかくオーケストラがあるので、例えば10万円を払ったら自分が好きな曲で1楽章分だけ指揮が振れるなど、1回ぐらいオケの前で指揮を振ってみたいと思っている人はいっぱいいるのではないかという気もするので、そういうものも含めて、せっかくやるのだから、そこのイベントだからこそできることがあるといいかと思いました。

あとは、大物のパトロンを連れてきてもいいかと思ったのです。それこそ、ロンドンで若手指揮者のコンクールのパトロン、いわゆる現地での総裁は当時のチャールズ皇太子で、その決勝戦を見に行ったら、チャールズご夫妻がお見えになってびっくりした記憶があるのです。何か箔をつけつつ、価値を上げつつ、お金を集めつつというものは、何か幅広に工夫が要るかなと思いましたし、まだもっとよくできる余地がいっぱいありそうな気もしているところでした。

●平本委員長

ここでもこういうふうアイデアが出るのだから、ある意味では、やはりPMF組織委員会には努力の余地がもっとあったのではということになりますよね。

●小島委員

何か、もっとあるのではないかという気がするのです。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●高橋委員

例えば、音楽プロデューサーの蔦谷好位置さんは札幌出身で、お姉さんはクラシックのピアニストだったりするので、そういうところを巻き込んでいくとか、何かいろいろ工夫してほしいなと個人的には思っています。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、ご協力いただきましたおかげで、大体予定どおり、10団体についての各論の議論も済ませることができました。

次回は、次のグループの10団体の議論をしたいと思うのですが、進め方についてはこのような形でよろしいですか。

総論にあった二つの軸が何か議論の中で必ずしも反映されていない気がしたのですが、事務局、今日の議論を聞いていただいて、どうですか。先ほどの例えば地域・都市開発型、文化・レジャー・スポーツ型、都市インフラ・セーフティネット型など、第1軸で分けていただいているのだけれども、今日の10団体はいろいろなものが混ざっていて、この第1軸と第2軸の掛け算でどういう議論をするのかが今日の話の中では、私の進行の仕方の悪さも手伝ってか、見えていないのですが、その部分をどういうふうにとらえたいか、場合によっては、後で事務局とご相談させていただくのがいいのかと思います。

●改革推進室長

2軸をきちんと意識できるような工夫をしたいと思っていますので、またご相談させていただきたいと思います。

●平本委員長

ほかにはいかがでしょうか。

●内田副委員長

特定の事業がその軸の何に該当しているか、何か縦掛ける横の行列みたいな

ものがあれば、重複がいっぱいあるので、難しいのかもしれないですけども、そこに集中して意見が出るのかなと思ったのです。

特に、第2章の今後の出資団体の在り方で、今日の議論を踏まえると、統合がすごく出てきたので、そういった視点も軸の中に入れるかは分からないですし、統合まで踏み込むかどうかもありますけれども、やはり今日の議論ではそこも非常に重要な点になっているような気がしますので、評価にそういった文言を入れるのであれば、在り方に関する提言のところに、方向性の一つとして統合があったらいいのかなと思いました。

もうどこかに書き込まれているのかもしれないですけども、そういうものがあればいいと思います。

●平本委員長

ある意味では、もしかすると、第1軸で分類したときに統合できるものがあります。例えば、札幌市芸術文化財団とPMF組織委員会は、(3)文化・レジャー・スポーツ型に入るけれども、これは統合できそうなものがありますよね。

先ほどの教育・市民生活支援型の中でも、さっぽろ青少年女性活動協会と札幌市生涯学習振興財団が統合できそうだよなという意味で、もしかすると、この第1軸が統合の方向性を示す軸かもしれないのですけども、何であっても、内田副委員長がおっしゃるマトリックスをつくったときにどういう議論になるのかが必要かなとは思いました。

ほかに、何かご意見、お気づきの点があればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

●平本委員長

それでは、ここで事務局にマイクをお返しします。

●推進課長

次の委員会ですけれども、4月27日月曜日の午後15時30分から18時まで、会場は本庁舎9階の総務局の会議室を用意しております。また、改めまして、よろしく願いいたします。

事務局からは以上でございます。

3. 閉 会

●平本委員長

それでは、本日も長時間にわたりましてご議論いただきまして、ありがとうございます。

次回は、4月27日の月曜日15時30分から、次の10団体についてのご審議をいただきたいと思いますので、引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、お疲れさまでした。

以 上