



# 総括報告書

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

令和8(2026)年3月

芽室町議会

# 目 次

1	特別委員会設置及び審査・調査要領	……………	3
2	審査・調査の総括	……………	4
3	審査・調査の概要	……………	11
4	参考資料		
	(1) 中間報告書	……………	15
	(議会報告と町民との意見交換会配布資料／令和7年2月15日開催)		
	(2) 委員会調査報告書（令和6年2月7日～21日）	……………	26
	(3) 議会だより（令和5年8月号～令和8年1月号）	……………	45
	(4) 北海道大学公共政策大学院（HOPS）研究レポート（令和4年9月）		
	(議会改革の現状と課題／公共経営コース：三角幸子氏)	……………	55

# 1 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会 設置及び審査・調査要領

## (1) 特別委員会の名称

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

## (2) 設置の根拠

地方自治法第 109 条及び芽室町議会委員会条例第 5 条

## (3) 目的

新嵐山スカイパーク経営改革に係る基本理念、経営形態、事業手法、事業経費、費用対効果等について審査・調査すること

## (4) 設置年月日 令和 5 年 7 月 28 日

## (5) 委員の定数 15 人（議長を除く全員）

## (6) 調査期間 調査終了まで

## (7) その他

その他必要な事項は、本特別委員会において協議決定する。

## 2 審査・調査の総括

### (1) 特別委員会設置の背景及び総括の目的

令和5年7月28日、芽室町議会は「新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会（以下「特別委員会」という。）」の設置を全会一致で議決した。これは、「新嵐山スカイパーク（以下「スカイパーク」という。）」の急激な経営悪化の実態を町から示されたことによるもので、それまでの間、総務経済常任委員会所管の事務調査としてきていたものを見直し、急きょ全議員（議長を除く）で構成する機能に強化して、集中的に調査をする必要に迫られたことが背景にあったからである。

しかしながら、このわずか2か月後の9月21日、芽室町議会は、町長から提案のあった「めむろ新嵐山株式会社（以下「運営会社」という。）」に対するスカイパークの運営追加支援金としての補正予算(5,200万円)を賛成少数(賛成4・反対11)で否決した。これにより、運営会社は事実上の破綻。スカイパークも休止となり、町民をはじめ町内外の施設利用者や数多くの関係者等に大きな影響を及ぼす結果となった。

半世紀以上にわたり、町民に愛され守り継がれてきた町内唯一の観光施設が、突然の休止となる重大な事態に対し、芽室町議会在が特別委員会を設置し取り組んできた足跡を振り返ると共に検証し、今後に向けた議会活動への成果及び教訓とするために、ここに総括するものである。

#### <委員名簿>

・委員長	鈴木 健充				
・副委員長	正村紀美子				
・委員	菊池 秀明	伊藤 稔	木村 淳彦	小笠原 等	
	中田智恵子	橋本 和仁	堀切 忠	渡辺洋一郎	
	立川 美穂	早苗 豊	中村 和宏	常通 直人	
	西尾 一則				
・オブザーバー	梶澤 幸治（議長）				

### (2) 特別委員会の審査・調査の主な実績（R5.7.28-R8.3.2）

この総括報告書の「4：参考資料」に審査・調査の具体的な実績を掲載したので、ここでは概要の整理とする。

- ア 委員会調査（25回／R5:13回・R6:8回・R7:4回）
- イ 提言書手交（R5.10.2）
- ウ 議会報告会①（R5.10.14-15）
- エ 議会モニター会議①（R5.11.29）
- オ 先進地事務調査①（R6.2.7～21）
- カ 議員研修＜講師：中尾修氏（芽室町議会サポーター）＞（R6.5.10）
- キ 議会モニター会議②（R6.6.28）
- ク 先進地事務調査②（R7.1.28）
- ケ 議会報告会②（R7.2.15）

### （3）外部評価①（北海道大学公共政策大学院／R4.9.15）

当報告書の後段に「参考資料」として「芽室町議会改革の意義と今後の課題」という研究レポートを掲載した（P55～84）。これは2022（令和4）年9月に本町議会と包括連携協定を締結している北海道大学公共政策大学院（HOPS）の社会人学生の公式な研究成果であり、当時、全議員で共有し共通認識を図ったものである。

9つの章で構成されたこのレポートには「新嵐山スカイパーク改革の展開と議会」と題して章立てされた項目があり、そこでは平成28年度から令和3年度までの議会の対応に特化した内容（「課題」と「提案」）が整理されている。これは、特別委員会設置の約1年前に受理したレポートで、客観性と専門性が高く本町議会にとって示唆に富むものであり、今般の特別委員会の取組みを進める上で「外部評価」として参考にしたものである。

以下、レポートから特筆すべき事項を抜粋する。

#### ＜芽室町議会の課題3点＞

##### ① 長期的な視点の欠如

抽出事業は1年間をかけて集中的に審査する事業という位置付けであるが、1年間で政策的な結果を出せる課題は限られる。あらかじめ長期的な視点を持ち、総合計画等の改訂スケジュールを念頭に置きながら年度ごとに具体的な目標を設定し、着実に進む必要がある。そうすれば、指摘事項の追跡がおざなりになる、同じ対象の課題を仕切り直して再度取り組むといった事態を防ぐことができる。新嵐山改革は、抽出事業として課題の重要性は共有できたものの、到達すべき目標設定（いつまでにどのような状態に変えるか）が曖昧だったた

め、本質的な部分での問題解決が遅れたように見受けられる。

## ② 内部評価の限界／選挙を挟んでの引継ぎ

取組みの断絶が発生したのは、いずれも 2019（令和元）年度である。同年 4 月に町議会選挙があったことを考えると、引継ぎに改善すべき点があったと考える。前議会が活動評価を行い、その結果は次期議会に引き継がれるが、拘束力はない。やむを得ない面はあるものの、議員の顔ぶれが変わり、取り組むべき課題の優先度が変わった可能性がある。

## ③ 争点整理から政策提案へ進む難しさ

第Ⅰ期＜2016（平成 28）年度～18（平成 30）年度＞は議員間討議を行っても、町民に提示する争点をまとめることができなかつた。第Ⅱ期＜2019（令和元）年度～20（令和 2）年度＞は討議の進め方に改善がみられ、政策提言をまとめることができたが、政策（明確な方向性）案の提示ではなかつた。政策提案は、課題の分析・整理とは異なる能力が必要になる。芽室町議会の場合、政策形成サイクル展開の鍵は議員間討議の深化、討議の目的に合った議論の技法の習得と考える。

### ＜芽室町議会への提案 3 点＞

#### ① 政策形成サイクル（作動評価）の継続的な改善

課題に挙げた前者 2 点の解決には、政策形成サイクルの作動状況を評価して、その結果に基づく改善を積み重ねる必要がある。現在も PDCA サイクルの下で議会活性化計画を実行しているが、二つある切り口＜①制度の活用状況の評価（例えば「総合計画」の改訂に向けての目標）と②抽出事業の進捗工程表を用いた評価＞に関し、後者に比重を置くことが有効と考える。江藤俊昭氏（大正大学教授）が政策サイクルの評価で考えた 3 項目のうち 2 項目、「議会運営の評価」と「住民福祉の向上の実践の評価」は「過程の評価」と「結果の評価」と言い換えられる。現状は二つの評価を独立して行っているので、「結果の評価」の一部として「過程の評価」を提案する。

また、今後は町と議会の関係を振り返ることも重要であろう。政策の実現には住民と議会の関係、町と議会の関係も影響する。その影響は過程を調べなければわからない。議会改革が内部にとどまらず自治体改革が必要になるという神原勝氏（北海道大学名誉教授）の示唆はここにつながる。

## ② 内部評価が限界なら外部評価の導入を

内部評価に限界があるなら、外部評価が必要となる。専門家の活用が考えられるが、この評価は議会活動の監視でもあるから、町民が評価者であることが本来の姿であろう。ただしその場合、評価する側の力量が問われる。自分の要望が通れば高く評価するということがあってはならない。二元代表制の下での議会や議員、政策を適切に評価できる町民を誰が育てるべきかという問題に突き当たる（別海町議会が2021年に制定した議会基本条例には次世代を担う町民の主権者教育と参加を促す条文が存在する）。当面は過去の抽出事業の対応の事後的な評価を議会モニターの活動に含めるといった方策が考えられるかもしれない。

## ③ 積極的な専門家の知見の活用

議会の政策立案力の向上には、二つの面から専門家の協力が必要になる。一つは議論の対象分野について専門家から助言を得ること。もう一つは政策立案の技法について専門家の指導を受けることである。後者は理論の習得だけでは不十分で、実践による経験の蓄積が合わせて必要になる。実践から教訓を抽出し、議会の記憶として引き継いでいかなければならない。

## ④ 実効性高い住民参画を目指す

議会が政策提案型議会に進化するために、住民を変える、より積極的な働きかけが必要ではないだろうか。新嵐山改革で、議会は「住民のヒロバ」を具現化できないかと考えた。新嵐山改革は、程度の差はあるにせよ、多くの町民の関心の対象になり得る一方、住民間に深刻な対立を生む問題ではおそくない。多様な住民の参画を促して合意形成を皆で体験する絶好の機会になり得る。新嵐山改革は、これまでの過程から教訓を得るだけでなく、今後の展開から有益な示唆を得ることが重要と考える。

## (4) 外部評価②<中尾 修氏（芽室町議会サポーター）／R6.5.10>

前段の「(3) 外部評価①」での提案を踏まえ、専門家の知見を得る機会として、本町議会サポーターである中尾修氏（元栗山町議会事務局長）を講師に招へいし「議員研修」を開催した。「補正予算否決」という重大な事態に至る経過と、その後の対応について貴重な示唆があり、その後の特別委員会の取組みに際して参考としたものである。以下、関係資料を掲載する。

## 新嵐山運営支援金補正予算否決について（中尾 修サポーター感想）

### ～ 芽室町議会は適正に機能していたか？ ～

- ① 新嵐山の指定管理事業に係る調査・審査は適正だったか？（R2以降）
  - ・ 会社の経営危機を察知した時点で何らかのアクション（一般質問・予算決算特別委員会における質疑・行政報告を求めるなど）を起こすべきだった。
  - ・ 指定管理事業に係る議会の関与について～一般会計からの支出は予算・決算等において審議可能であった。
  - ・ 町に責任があると議会（議員）が考えた場合は、そのような発言があつてしかるべきである。（執行側は当然に反論し、この問題に対する解釈の違いが見えてくる）
  
- ② 委託会社の経営を監視する手法は他になかったか？
  - ・ 委員会等での調査に限界はあるが、個々の議員が政治家として本会議や委員会等で会社の経営に対して、主張や指摘をすることは十分できたはずである。
  
- ③ 町に対して議会の権限を適正に発揮できていたか？
  - ・ （1）と重複するが、会社経営に対する危機感を議会が察知した時点で、町（首長）に対して、何らかのアクション（一般質問・予算決算特別委員会における質疑・行政報告を求めるなど）を起こさなかったことは課題となる。
  - ・ 住民にとって、議会が町に対して責任を追及した行為は「否決」という結果のみであり、それまでの経過が住民に理解されていなかったことから、今、議会への批判がクローズアップされた流れになったと見える。
  - ・ 議会として必要であったことは、問題点（論点・争点）を本会議・委員会等の公式な場で発言し、追求する姿を主権者である住民に見せることである。
  - ・ 執行者（理事者）の検討スケジュール（議決を希望する時期）を優先すべきでない。
  - ・ 議決の権限を行使できる熟度まで調査をすべきことが大前提である。
  - ・ 議員（議会）固有の役割と権限を再確認する。
  
- ④ 補正予算否決後の対応は適正だったか？
  - ・ 議決の権限は法令で規定されている議会固有のものである。
  - ・ 賛否が分かれることは芽室町議会在が機能している証左であり、一般論となるが、地方議会においては議員定数が少ないために、なかなか議会の権限が発揮できないケースが見られる。
  - ・ 今回、芽室町議会が補正予算案を否決したことについて、その時期の是非は、

本件審議を検証する際の課題となる。

- ・ 「議会報告会」は「議会の政治報告」であり、今回の対応は、否決後速やかに（2～3週間後）、定義に基づく報告会であり適正・適切であるが、（3）でも述べたとおり、否決に至るこの問題の論点が住民には十分理解されていたとは思えない。また、「住民との意見交換」は、フラットに肩の力を抜いた「平場のコミュニケーション」であり、区別すべきものである。
- ⑤ 現行条例のまま芽室町議会は代替案を提案できるのか？
- ・ 現行の芽室町議会基本条例等では不可能である。栗山町議会基本条例に規定する「一般会議」の規定を設置するなどの条例改正の手続きを経ることで制度上は可となる。（総合計画・基本構想・基本計画に関わる件となるため）
- ⑥ その他
- ・ 町に対する提言書（第5回特別委員会／9月29日開催）について、「住民の声を聴くこと」と強調しているように見えるが、議会は住民の代表であり、利害調整機能を期待される側面もあることから、改めて議会の権能を確認しておく必要がある。
  - ・ 委員会等において「延会」の手法も念頭に置くべきである。終了時間が迫ったことによる結論の導きは適正ではない。
  - ・ 時には、ルールの特例として場面に応じた議会運営も政治の手法である。
- ⑦ 終わりに
- ・ 芽室町議会サポーターとして、本年9月における一般会計補正予算否決案件の感想を聞かれたが、当然ながら、全容を把握しているわけでもなく、賛否を申し上げる立場にはない。
  - ・ ここでは、芽室町議会から問われた項目に従い、これまでの議会運営の手法について、私なりに見解をお答えしたもので、参考になれば幸いである（議会運営に正解はないと考える）。
  - ・ なお、芽室町議会基本条例には、議員間の討議・情報公開・住民参加・参考人制度・公聴会の十分な活用等が謳われて、全国に発信されている。議案の審議に議会基本条例の条文が真に生かされることを期待する。

## （5）総括

特別委員会は、新嵐山スカイパークが芽室町にとって、重要な観光・交流資

源である一方、施設の老朽化、需要構造の変化、運営体制と経営管理の脆弱性等が複合して経営が不安定化してきた現状を重く受け止め、今後の再生と持続可能な運営の方向性を明らかにするために、大きく5つの視点で調査研究を重ねた。

- 1 新嵐山スカイパーク経営改革に係る「基本理念」について
- 2 新嵐山スカイパーク経営改革に係る「経営形態」について
- 3 新嵐山スカイパーク経営改革に係る「事業手法」について
- 4 新嵐山スカイパーク経営改革に係る「事業経費」について
- 5 新嵐山スカイパーク経営改革に係る「費用対効果」について

調査を通じて、町民からはスカイパークを「町の宝」「シンボル」として捉え、スキー場を含む機能継続、家族連れが安心して過ごせる環境、景観、自然を生かした通年利用を求める声を確認した。

一方で、これまでの運営は、投資判断や収支構造の見通し、リスク対応、情報共有・説明責任といったガバナンス面が十分に整理されないまま推移し、結果として、町民の期待と経営実態の間にギャップを生じさせたことを主たる課題として整理した。

その結果、今後の経営改革においては、単なる延命策ではなく、下記5項目を一体として進めるべきと整理する。

- 1 施設の役割と提供価値（誰に何を提供するか）の再定義
- 2 季節変動を前提とした通年型の収益モデルの構築
- 3 修繕・更新の優先順位付けと投資基準の明確化
- 4 運営主体の責任分界とモニタリング体制の強化
- 5 町民・利用者への情報公開と合意形成の仕組みの常設化

特別委員会としては、これまでの経過と教訓を踏まえ、町に対する監視とチェックとして、町が関係者と連携のもとで、目標・指標・期限を伴う実行計画に落とし込み、進捗と成果を検証しながら、再生に向けた取組を着実に推進しているかどうかを所管委員会が中心となって、定期的かつ継続的に調査することとする。

新嵐山スカイパークの再生は「施設の存続」そのものを目的化するのではなく、町民が暮らしの豊かさを実感できる財産として認知するとともに、地域経済に資する公共的価値を持続可能な枠組みで実現することに本質があると結論付けて、約2年8か月に及ぶ特別委員会の活動成果として総括する。

### 3 審査・調査の概要

#### (1) 委員会

年度	回次	開催日	主な議題	調査内容の概要
R 5	第1回	R5. 7. 28	正副委員長選出	正副委員長を選出し、調査の枠組みと進行体制を整備
	第2回	R5. 8. 2	今後について	現状・課題を共有し、運営や町負担など主要論点を整理
	第3回	R5. 8. 21	今後について	将来像と収支・投資等を掘下げ、施策の優先度整理を開始
	第4回	R5. 9. 5	今後について	費用対効果や官民役割等の比較視点を整理し論点を収束
	第5回	R5. 9. 29	提言書(案)	提言書(案)を検討し、骨子と記載内容の整理・修正を実施
	第6回	R5. 10. 31	視点/ポイント	調査の視点・審査ポイントを明確化し評価軸を共有・確認
	第7回	R5. 11. 7	今後について	評価軸に基づき運営形態や投資・維持管理の考え方を整理
	第8回	R5. 12. 1	今後について	必要機能の取舍選択と事業の組立てを中心に論点を整理
	第9回	R5. 12. 7	今後について	持続運営の条件(体制・手法・収益・リスク)を整理・明確化
	第10回	R6. 1. 15	委員派遣方針	先進地調査に向け、目的・調査項目・比較観点を整理
	第11回	R6. 1. 31	今後について	町の関与と民間活用、費用負担の考え方を整理し方向性検討
	第12回	R6. 2. 29	今後について	再生施策の実現性を点検し、投資範囲・体制・収支を整理
	第13回	R6. 4. 17	視点/派遣計画	調査視点を再確認し、委員派遣(視察計画)を具体化して整理
R 6	第1回	R6. 6. 3	意見整理/視察案/運営	前回質疑を整理し、視察計画案とR 6 運営方針を確認
	第2回	R6. 6. 13	スキー場運営	R 6 メムロスキー場の運営体制と実施内容を点検・整理
	第3回	R6. 10. 30	現地調査	現地で運営準備や施設状況を確認し課題を把握・整理
	第4回	R6. 11. 18	経営	施設全体の経営課題を整理し、改善方向を検討・確認
	第5回	R6. 12. 18	完了時期/先進地調査	調査完了時期を整理し、先進地調査(派遣)を具体化
	第6回	R7. 1. 22	先進地調査案	視察先・調査項目を絞り込み、派遣内容を最終整理
	第7回	R7. 1. 30	経営	経営改善の論点を再整理し、方向性に関する検討の深化
	第8回	R7. 3. 14	視察報告書	先進地調査結果を報告書化し、施策検討に反映整理
R 7	第1回	R7. 5. 9	再生に向けた取組	R 7 年度の再生取組方針を確認し、進め方と論点を整理
	第2回	R7. 6. 18	再生に向けた取組	取組内容を点検し、実施体制や財政影響等を整理・確認
	第3回	R7. 11. 26	再生基本計画	再生基本計画を審査し、整備・運営像と工程を整理

## (2) 議会報告会

令和5年10月14日、15日に議会報告会を開催し、延べ約170名が参加。



## (3) 議会モニター会議

令和5年11月29日に第2回モニター会議を開催し、「新たな新嵐山スカイパークについて」を議論テーマにグループワークを行った。

令和6年6月28日に第2回モニター会議を開催し、「新嵐山スカイパークの新たなあり方について」を議論テーマにSOUNDカードを用いたグループワークを行った。



#### (4) 先進地事務調査

- ・新得町視察（令和6年2月7日）  
自治体所有のスキー場運営について
- ・幕別町視察（令和6年2月8日）  
自治体所有のスキー場運営について
- ・留萌市視察（令和6年2月19日）  
株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査
- ・東川町視察（令和6年2月20日）  
株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査
- ・高知県本山町視察（令和6年2月21日）  
株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査
- ・南幌町視察（令和7年1月28日）  
子ども室内遊戯施設「はれっぱ」について

# 【参考資料】

- 中間報告書 ..... 15～25  
(議会報告と町民との意見交換会配布資料／令和7年2月15日開催)
  
- 委員会調査報告書 ..... 26～44  
(令和6年2月7日～21日)
  
- 議会だより ..... 45～54  
(令和5年8月号～令和8年1月号)
  
- 北海道大学公共政策大学院 (HOPS) 研究レポート  
＜議会改革の現状と課題／公共経営コース三角幸子氏 (令和4年9月)＞  
..... 55～84

# 中間報告書

(議会報告と町民との意見交換会配布資料／令和7年2月15日開催)

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

# 中間報告書



「議会報告会（中央公民館講堂／R5.10.14）」

「分かりやすい議会、開かれた議会、行動する議会」を目指して

---

北海道芽室町議会

<http://www.memuro.net/gikai/gikai.htm>

e-mail [g-shomu@memuro.net](mailto:g-shomu@memuro.net)

tel 0155-62-9731 fax 0155-62-9813

---

## 1 はじめに

### (1) 総務経済常任委員会における調査

令和元年	9月	5日	新嵐山サウンディング調査について
令和2年	1月	24日	新嵐山スカイパーク活用計画案について
令和2年	5月	1日	新嵐山スカイパーク活用計画の進捗状況
令和2年	5月	14日	新嵐山スカイパーク活用計画の進捗状況
令和2年	6月	11日	令和元年度めむろ新嵐山(株)の経営状況について
令和2年	7月	9日	新嵐山スカイパーク活用計画の進捗状況
令和2年	7月	15日	新嵐山スカイパーク活用計画について
令和2年	7月	22日	新嵐山スカイパーク活用計画について
※令和2年	8月	5日	新嵐山スカイパーク活用計画について (第5回全員協議会/政策討論会)
令和2年	8月	7日	新嵐山スカイパーク活用計画について
令和2年	8月	20日	新嵐山スカイパークに関する条例改正等について
令和2年	9月	7日	新嵐山スカイパーク活用計画に係る提言書手交

### 新嵐山スカイパーク活用計画に係る提言書

町は新嵐山スカイパークのあり方について多くの提言や町民の意見をいただき、平成29年度からは本格的に庁内での議論に取り組み、第5期芽室町総合計画において「新嵐山スカイパークの基本方針」が示され、令和2年3月に新嵐山スカイパーク活用計画(以下、「活用計画」という。)を策定するに至った。

新嵐山スカイパークの今後の方向性が明確になったことは評価するところであり、委員会としても「この町にしかない地域価値が体験できる」場所の実現を願うものである。総務経済常任委員会では、所管事務調査や政策討論会、現地調査を実施し活用計画について議論を深めるなかで、活用計画に関し留意すべき点などで一致したことから、以下のとおり提言するものである。

#### 記

#### 1 町民のための再整備計画であること

新嵐山スカイパークは町民の財産である。「町民にとっても自慢できる、誇ることのできる新嵐山スカイパーク」を目指すためには、施設整備だけではなく地元食材を活用した食の提供とおもてなしなどソフト面も充実させ町民の満足度を高めること。

#### 2 町が投資する事業費概算を示すこと

今後公共で投資する施設改修や新たな施設等設置のために必要な事業費を明らかに

すること。

3 施設整備の時期や投資規模の再検討を行うこと

新型コロナウイルス感染症拡大により観光業はかつてない大打撃を受けており、インバウンド需要の消失、国内旅行需要も回復の見通しがつかない状況にある。リノベーション・プランのロードマップに示される施設整備は、「町民の憩いの場」としての機能を優先させることを念頭に、整備年次や事業規模を検討すること。

4 町民や利用者への情報提供、意見聴取を行うこと

活用計画の推進は、町民や利用者の理解と協力なくして成し遂げられない。十分な情報提供や意見聴取を今後も行い、取り組みの参考にすること。

5 現状では利用不能な施設等のあり方を検討すること

魅力的な施設とするため、台風災害によって甚大な被害を受けたキャンプ場跡地等の活用や、整理についての方針を検討すること。

- 令和2年 9月30日 めむろスキースクールとの意見交換会  
(めむろスキースクールの活動状況について)
- 令和2年11月18日 芽室町国民宿舎等指定管理のあり方について
- 令和3年 1月18日 新嵐山活用計画の改訂について
- 令和3年 6月 8日 令和2年度めむろ新嵐山(株)の経営状況について
- 令和3年 9月16日 新嵐山スカイパークテナントとの意見交換会  
(新嵐山スカイパークの現状について)
- 令和3年10月 6日 めむろ新嵐山(株)との意見交換会  
(新嵐山スカイパークの現状について)
- 令和3年10月12日～新嵐山スカイパークに関するアンケート調査実施  
10月31日
- 令和3年11月17日 新嵐山スカイパークについて
- 令和3年12月14日 芽室中学校PTAとの意見交換会  
(新嵐山スカイパークについて)
- 令和3年12月17日 上美生小・中学校PTAとの意見交換会  
(新嵐山スカイパークについて)
- 令和4年 1月12日 芽室西小学校PTAとの意見交換会  
(新嵐山スカイパークについて)
- 令和4年 1月20日 新嵐山スカイパークについて
- 令和4年 2月21日 めむろスキースクールとの意見交換会  
(めむろスキースクールの活動状況について)
- 令和4年 6月13日 令和3年度めむろ新嵐山(株)の経営状況について

- 令和4年 8月 9日 新嵐山スカイパークについて  
令和4年10月11日 新嵐山スカイパークについて  
令和4年10月13日～新嵐山スカイパークに関するアンケート調査実施  
10月31日  
令和4年11月22日 芽室町老人クラブ連合会との意見交換会  
(子どもからお年寄まですべての世代に愛される新嵐山  
スカイパーク)
- 令和5年 2月 1日 新嵐山スカイパーク運営支援事業(指定管理業務委託料)  
について  
令和5年 6月 9日 令和4年度めむろ新嵐山(株)の経営状況について

(2) 一般質問

- 令和2年 6月18日 新嵐山スカイパーク再整備の課題と今後の取り組みに  
ついて  
(質問者：正村紀美子議員)
- 令和2年12月15日 観光振興と新嵐山スカイパークの活用計画について  
(質問者：鈴木健充議員)
- 令和2年12月16日 新嵐山スカイパーク活用計画はどのような点に変更さ  
れたのか  
(質問者：正村紀美子議員)
- 令和3年12月16日 新嵐山スカイパーク活用計画について  
(質問者：鈴木健充議員)  
新嵐山スカイパーク活用計画の進捗状況及び今後の展  
開について  
(質問者：梶澤幸治議員)
- 令和4年 9月14日 新嵐山改革の見直しと今後の見通しについて  
(質問者：正村紀美子議員)

(3) 政策討論会

- 令和2年 8月 5日 新嵐山スカイパーク活用計画について  
(第5回全員協議会)

## 2 主な議会活動の経過(R5～)

<主に下記事項について簡潔な説明と関係資料を掲載する>

- ・議員研修（専門研修）開催

令和5年6月21日「公民連携で進める公共施設マネジメント」

（講師：東洋大学 南学教授）

令和5年7月5日「第3セクターによる指定管理事業における展望と課題」

（講師：北海道大学公共政策大学院教授 宇野二郎氏）

- ・特別委員会設置

令和5年7月28日 本会議において特別委員会設置、第1回特別委員会（正副委員長選出）

令和5年8月2日 第2回特別委員会（新嵐山スカイパークの今後について）

令和5年8月21日 第3回特別委員会（新嵐山スカイパークの今後について）

令和5年9月5日 第4回特別委員会（新嵐山スカイパークの今後について）

- ・補正予算否決

令和5年9月21日開催の第8回予算決算特別委員会において否決すべきものと決定、その後本会議において否決

- ・提言書手交

令和5年9月29日開催の第5回特別委員会において、「新たな新嵐山スカイパークのあり方」に係る提言書を作成し、10月2日に町長へ手交

### 「新たな新嵐山スカイパークのあり方」に係る提言書

町は、本年7月12日に、「新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）」などの影響により、新嵐山スカイパークの指定管理事業者である「めむろ新嵐山株式会社（以下「会社」という。）」が債務超過となり、資金繰りがひっ迫し危機的状況である実態を「現状」、「対応案」、「新たな在り方について」にまとめて、議会に提示した。

議会ではこの事態の緊急性と重要性を鑑み、7月臨時会議（7月28日）において、全会一致で特別委員会の設置を議決した。その後、1か月半という短い期間の中で、4回の委員会を精力的に開催し、4つの視点<①現行経営方針（財産の定義、事業の目的、成果と課題）、②経営方針を変更する背景と理由（不可抗力と過失の区分含む）、③町の資金支援計画（支援時期及び支援金額）、④経営方針変更の手順とスケジュール>で調査を重ねた。

これらを踏まえ、9月定例会議（9月21日）では、町から会社に対し5,200万円を追加支援する補正予算が提案されたが、議会は賛成少数（賛成4・反対11）で否決した。採決前に賛否それぞれの討論はあったが、コロナの影響を加味したとしても、健全とはいえな会社経営への警鐘は共通した強い指摘であり、かつ、今年度末（令和6年3月）まで会社に経営を委ねた際の収支計画も信憑性が乏しく、施設利用者等への影響は回避できない苦渋の思いはありつつも、町財政の支出を見極めるべき決断に至った。

第5回特別委員会（9月29日）において、議会の総意は新嵐山スカイパークを廃止することが目的ではなく、町が提示した「新嵐山スカイパークの今後について～新たなあり方について（令和5年7月12日）」の各事項については、継続して検討し取り進め、「貴重な財産を守り健全に継承するとともに、新たな新嵐山スカイパークを創出すること」として全会一致となったことから、以下のとおり提言するものである。

#### 記

- 1 検討にあたっては、町民の声を幅広く聴き、「新嵐山スカイパーク自分ごと化会議」からの提言等を尊重し、反映させること。
- 2 検討にあたっては、持続可能な運営を目指し、町全体の財政に支障を来さぬよう、芽室町中期財政計画等との整合性を十分に精査した予算編成及び経費執行を前提とすること。

#### ・議会報告会開催

令和5年10月14日、15日に議会報告会を開催し、延べ約170名が参加

#### ・議会モニター会議

令和5年11月29日に第2回モニター会議を開催し、「新たな新嵐山スカイパークについて」を議論テーマにグループワークを行った。

#### ・先進地事務調査

令和6年2月 7日 新得町視察（自治体所有のスキー場運営について）

令和6年2月 8日 幕別町視察（自治体所有のスキー場運営について）

令和6年2月19日 留萌市視察（株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査）

令和6年2月20日 東川町視察（株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査）

令和6年2月21日 高知県本山町視察（株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査）

#### ・議員研修～補正予算否決の検証

令和6年5月10日 「地方議会制度～議会の使命・議員の責務」(新嵐山スカイパークに係る補正予算否決問題を考える)

(講師：芽室町議会サポーター 中尾修氏)

・議会モニター会議

令和6年6月28日に第2回モニター会議を開催し、「新嵐山スカイパークの新たなあり方について」を議論テーマにSOUNDカードを用いたグループワークを行った。

・先進地事務調査

令和7年1月28日 南幌町視察 (子ども室内遊戯施設「はれっば」について)



調査をする委員会 (新得町)



調査をする委員会（幕別町）



調査をする委員会（東川町）



調査をする委員会（高知県本山町）



調査をする委員会（南幌町）

### 3 今後の調査の視点

(1) 特別委員会のミッション（5事項）達成の見通し時期

町は令和7年度中（～令和8年3月）に「基本構想・基本計画」を策定し、併せて事業経費（概算工事費）が明らかになることから、この調査をもって特別委員会の使命を完了。

(2) 調査の視点

- ・ 基本理念（事業目的／事業根拠等）について
- ・ 経営形態（直営／民営化等）について
- ・ 事業手法（宿舍・スキー場・レストラン等機能別事業手法）について
- ・ 事業経費（総事業費／町単独経費／単年度事業費等）
- ・ 費用対効果（対象／対象外）について

# 委員会調査報告書

(令和6年2月7日～21日)

## 視察総括（新得町）

- 1 視察日時 令和6年2月7日（水曜）
- 2 視察先 新得町（新得町役場・新得山スキー場）
- 3 視察目的 自治体所有のスキー場運営について  
町が新たな新嵐山スカイパークのあり方及びグランドデザインを策定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とする。  
現地（施設）の行政視察はもとより、並行して当該自治体議会との意見交換を行い、地域住民を代表する視点でのそれぞれの事業の経過、現状、課題と効果及び今後の展望を直接確認する。
- 4 視察委員及び随員等  
正村紀美子副委員長、常通直人委員、中村和宏委員、堀切 忠委員、橋本和仁委員、小笠原等委員、木村淳彦委員  
（随員）安田事務局長、上田総務係主査
- 5 調査の視点（下記は概要・詳細資料は別添）
  - (1) 事業開始の経過  
昭和29年に町民の協力のもと新得山スキー場がオープンした。昭和45年にはリフトが設置され、長年に渡り町民の身近な冬のスポーツの場として親しまれている。
  - (2) 現 状  
町民の保健体育の向上およびレクリエーション普及のためスキー場が設置されており、町内では、保育所等のそり遊びや小・中学校のスキー授業に活用され、町外の学校や少年団、自衛隊の利用もある。グリーンシーズンの活用はしていない。運営方法は直営で、ロッジ・リフト運営と安全パトロールを委託により運営している。施設については、昭和54年にロッジが完成し、平成元年を皮切りにリフト更新、圧雪車更新、ロッジ改修等のハード整備を行い施設を維持している。  
利用実績（6年間）は、平成29年度の121,630人をピークに、以降8万人から3万人台を推移している。収支状況は、概ね1,300万円程度、支出が収入を上回っているが、住民からの意見は特にない。

### (3) 課 題

ロッジやリフトの老朽化、委託先の高齢化や人員不足、リフト管理後継者の養成、人件費を含む委託料や光熱水費の高騰が上げられた。ただし、ロッジ・リフト運営の委託料は営業実績払い、安全パトロールの委託先は非営利団体であるため、いずれも委託料は抑えられている。

### (4) 成 果

「リフト代が安価であること」、「市街地からスキー場が近いこと」、「混雑していないこと」が「町民の保健体育の向上およびレクリエーション普及」につながっている。

### (5) 対 策

スキー場のオープンとクローズ日はリフトを無料開放し、利用促進に努めている。

### (6) 展 望

「町民の保健体育の向上およびレクリエーション普及のため」のスキー場であり、収益を上げることを目的としていない。施設設備の必要に応じた検査や優先順位を付けての更新を行い、スキー場利用者の安全確保に努め、今後も冬の憩いの場、スポーツ教育の場としてできる限り存続していきたい。



## 6 視察の分析（各委員分析資料別途作成）

### （1）経営理念

- ・ メムロスキー場の経営理念は、「町内の青少年健全育成及び町民の健康増進」とすることが望ましい。
- ・ 自治体が設置（所有）するスキー場の利用者内訳は、当該自治体の住民より外部利用者が多い傾向があり、視察先の現状を鑑みると、観光振興に寄与する側面を否定するものではない。

### （2）経営形態

- ・ 直営を基本とし、一部委託方式が望ましい。
- ・ 索道技術管理者、リフト運行補助員等は、直営（会計年度任用職員等の配置）と民間委託を並行した手法を検討する。
- ・ スキー場経営には、スキースクール、スキーパトロールとの連携協力体制が必要である。

### （3）事業手法

- ・ 宿泊施設は不要とすることが望ましい。
- ・ レストラン、休憩所及びレンタルスキーは、スキー場に必要不可欠であり、民間委託が望ましい。
- ・ レストランは、土・日、祝祭日のみの営業や、町民利用を最優先するなど、民間の発想（創意工夫）を活用・反映し、町財政への負担軽減と共に安定経営を目指すことを念頭に置く。
- ・ 日高山脈襟裳国定公園化による波及効果も念頭に置く。

### （4）事業経費

- ・ 単年度上限額（町単独経費）を設定する（目安となる具体額を設定する）ことが望ましい。
- ・ 利用者の安全確保を最優先とし、年次計画に基づく改修及び更新を行うこととする。
- ・ 自然降雪のみによる営業を基本とする。天然雪が降っても溶けやすい斜面等は人工降雪機による手法で補完しながら、良好なゲレンデ状態の維持とシーズン延命の対策を講じるなど、技術的経費をあらかじめシミュレーションする。

### （5）費用対効果

- ・ 「町民の健康増進」という基本理念を前提とするなら、費用対効果の視点は優先しない。
- ・ 「公共施設等総合管理計画」及び他の「公共施設使用料」との位置付けを区分し、料金設定をする必要がある。
- ・ 夏の利用方法について、現行の牧場機能を再考し、町民等の利用拡大

等グリーンシーズンの活用を検討する必要がある。

- 地球規模での温暖化による気候変動、燃料・資材費の高騰、スキー人口の減少等の実状を踏まえて、恒常的に関連情報の収集に努め、中・長期（10年後）的な視点でスキー場の経営をシミュレーションする必要がある。



## 視 察 総 括（幕 別 町）

- 1 視察日時 令和6年2月8日（木曜）
- 2 視察先 幕別町（幕別町役場忠類総合支所・白銀台スキー場）
- 3 視察目的 自治体所有のスキー場運営について  
町が新たな新嵐山スカイパークのあり方及びグランドデザインを策定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とする。  
現地（施設）の行政視察はもとより、並行して当該自治体議会との意見交換を行い、地域住民を代表する視点でのそれぞれの事業の経過、現状、課題と効果及び今後の展望を直接確認する。
- 4 視察委員及び随員等  
鈴木健充委員長、正村紀美子副委員長、常通直人委員、中村和宏委員、堀切 忠委員、橋本和仁委員、小笠原等委員  
（随員職員）上田総務係主査



## 5 調査の視点（下記は概要を記載。詳細資料は別添資料とする。）

### （1）事業開始の経過

#### 【白銀台（忠類）】

南十勝唯一のスキー場。昭和 46 年度事業開始。冬季期間のみスキー場を営業、通年で宿泊ロッジを営業している。

#### 【明野が丘（幕別）】

明野が丘公園の斜面を利用したスキー場。平成 15 年度事業開始。

### （2）現 状

両スキー場は、スポーツ・レクリエーションの普及振興と住民の健康増進を図るとともに、観光の振興に寄与しており、近隣市町村の住民が利用者の中心である。運営方法は両スキー場とも直営で、明野が丘のリフト運行業務のみ民間に委託している。

#### 【白銀台】

利用実績（10 年間）は、平成 29 年度の 156,766 人をピークに、平成 30 年度、令和元年度は雪不足による営業日数の減少などが影響し 5 万人程度、令和 2 年度からは徐々に回復し、10 万人から 14 万人台を推移している。収支は、概ね 2,000 万円から 2,700 万円台の赤字で推移している。

#### 【明野が丘】

利用実績（10 年間）は、平成 28 年度の 62,753 人をピークに、雪不足により営業ができないシーズンもあった。近年は 4 万人から 5 万人台で推移している。収支は、概ね 800 万円から 1,500 万円台の赤字で推移している。

両スキー場とも住民からの意見は特にないとのことであった。

### （3）課題（理念、住民・議会の反応、経費）

策動技術管理者等の人員の確保、リフトの保守と定期的な更新など設備維持に要する費用の確保、利用者数（スキー人口）の減少、雪不足

### （4）成 果

#### 【白銀台】

南十勝唯一のスキー場であり、農業が基幹産業である幕別町において貴重な冬季期間の雇用の場となっている。

#### 【明野が丘】

他市町村を含む近隣住民の冬季屋外スポーツ施設としての役割を担っている。

### （5）対 策

#### 【白銀台】

リフト券提示で町内飲食店や温泉で特典が受けられるなど連携事業を強化や、スキー場で毎年恒例のそり大会を実施し、集客・売上向上に努め

ている。

【明野が丘】

施設の現状維持に努める。

(6) 展 望

【白銀台】

通年観光を支える貴重な観光資源であるため、リフト等の整備計画を基に効率的な設備更新に努め、地域の宿泊施設や飲食店との連携事業を実施しながら、当面はファミリーゲレンデとして最大限活用を図る。

【明野が丘】

現状の規模や設備をもって集客数を増やすことは不可能であり、当面はファミリーゲレンデとして最大限活用を図りながら、リフトの大規模更新の時期を目途に、余暇活動やレジャーの嗜好に沿ったスキー場の在り方を見出していく。

6 視察の分析（各委員の分析を集約）

新得町「視察の分析」に同じ。



## 視 察 総 括（留萌市）

- 1 視察日時 令和6年2月19日（月曜）
- 2 視察先 留萌市
- 3 視察目的 株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査  
町が新たな新嵐山スカイパークのあり方及びグランドデザインを策定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とする。  
現地（施設）の行政視察はもとより、並行して当該自治体議会との意見交換を行い、地域住民を代表する視点でのそれぞれの事業の経過、現状、課題と効果及び今後の展望を直接確認する。
- 4 視察委員及び随員職員等  
立川美穂委員、渡辺洋一郎委員、木村淳彦委員、伊藤稔委員、  
梶澤幸治議長  
（随員職員）竹川総務係長



## 5 調査の視点（下記は概要・詳細資料は別添）

### （1）事業開始の経過

「令和3年モンベルとの包括連携協定締結による観光グランドデザインの提案」背景と狙い→解決すべき地域課題（人口減少・企業誘致・留萌の将来を見据えた政策）解決のため「モンベルアウトドアヴィレッジるもい構想」を策定。

従来の海水浴客中心の体験型観光から、本格的なアウトドア観光を軸とした「稼ぐ観光」にシフトすることが重要と考え「観光ステージの大きな転換期」として取り組む。

JR留萌線廃線の決定を機に、駅に隣接した「道の駅るもい」を新たな誘客のシンボルとして留萌市と留萌管内がアウトドア観光誘客を共創する環境整備と機運醸成を図る。

### （2）現 状

#### ア モンベル、関連自治体意見交換実施

- ・モンベル南富良野店オープン視察、南富良野町、小清水町視察・意見交換等（議会）

- ・理事者は複数回モンベル本社訪問

#### イ アウトドア関連団体との事業推進

- ・るもいアウトドア観光ネットワーク会議
- ・オロロンライン・サイクルルート連絡会議

#### ウ 市民への情報公開・周知

- ・ホームページ R4年10月「モンベルアウトドアヴィレッジるもい構想素案について」

- ・広報紙 令和5年3月、7月、9月

#### エ 市民・市民団体、留萌管内との情報交換

- ・市政懇談会（R4年5～6月）、まちづくり懇談会（R4年11月、R5年7月）、留萌管内6町1村（R4年10月）、経済活性化懇談会（R5年4月、6月）、商工会議所（R5年4月）、ロータリークラブ例会（R5年7月）

#### オ 議会への報告、調査

- ・常任委員会 R4年4月～R5年7月・全員協議会（R4年10月、R5年5月）・定例会（R5年6月）

### （3）課 題

#### ア 拠点施設の機能と役割の再認識と整備着手

- ・モンベルと連携した誘客（ショップ機能だけに終わらせないアクティビティの提供など）

- ・誘客施設としての複合機能（飲食、休憩など市民も利用できる機能の必要性）
- ・地域にもたらす効果の発現（雇用、税収、労働人口の流入、定住化、観光消費波及等）
  - 年間経済効果額は3.9億円、税収効果は300万円と試算
- ・運営コストと維持管理コスト（施設の維持管理コストはテナント事業者による収益で賄うことが原則）

#### イ 「ヴィレッジ内施設」の配置、規模内容の再構築

（構想の理念は変えず、整備内容を見直す）

- ・全体事業費41億円（拠点施設12.2億円、コテージ、キャンプ、パドル体験28.9億円）と試算されたことを受け、拠点施設及び周辺の整備を優先しアウトドアヴィレッジとして必要な施設機能、規模を再検討する。
- ・工期を2期に分け、まずは拠点施設の整備に取り組む（事業費12.2億円のうち国の補助等を差し引き、市の持ち出しは1.8～3.1億円を想定）
- ・（懇談会などから得た）市民から要望が多かった芝生エリアは現状維持とすることに変更した（基本計画R6年2月に市民意見の反映）。エリアのA～D（資料参考）の活用については現状白紙である。

## 6 視察の分析（各委員の分析を集約）

- (1) 経営理念
- (2) 経営形態
- (3) 事業手法
- (4) 事業経費
- (5) 費用対効果

上記5項目については、本視察での分析が困難なことから、本町議会として取り組むべき点等を次のとおりまとめた。

留萌市では、「モンベルアウトドアヴィレッジるもい構想」を策定したが、総事業費41億円と想定以上に巨額になったことから工期を2期に分け、まずは拠点施設の整備にこれから取り組む段階である。市役所庁舎等、更新時期を迎える公共施設も多く、駅跡地の活用についても検討を始めたところであり、まちなか全体を俯瞰する視点の重要性については本町においても同様である。

また、議会で取りまとめた意見等をランドデザイン策定前に執行側に伝えていく重要性や、公設民営など役割分担の明確化については、本町議会においても取り入れられる視点である。今後整備が進められる留萌市については、十分に注視していくことで意見が一致した。

## 視 察 総 括（東川町）

- 1 視察日時 令和6年2月20日（火曜）
- 2 視察先 東川町
- 3 視察目的 株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査  
町が新たな新嵐山スカイパークのあり方及びグランドデザインを策定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とする。  
現地（施設）の行政視察はもとより、並行して当該自治体議会との意見交換を行い、地域住民を代表する視点でのそれぞれの事業の経過、現状、課題と効果及び今後の展望を直接確認する。
- 4 視察委員及び随員等  
立川美穂委員、渡辺洋一郎委員、木村淳彦委員、伊藤稔委員  
梶澤幸治議長  
（随員職員）竹川総務係長



## 5 調査の視点（下記は概要・詳細資料は別添）

### （1）事業開始の経過

地域商店街活性化法に定める、街なか活性化基本計画を平成 21 年度に策定。計画に基づいて、市街地活性化事業推進のための用地を取得した。町民の徒歩圏内、市街地散策路とし、市街地中心に地域材を活用した東川町インフォメーションセンター道草館を建設し、また、貸店舗をプロポーザル審査で募集し、株式会社ネイチュアエンタープライズ（モンベル子会社）1 社のみの応募により決定し、平成 24 年 4 月 25 日モンベル大雪ひがしかわ店がオープンした。

※平成 29 年 8 月に株式会社モンベルと連携と協力に関する包括協定締結

### （2）現 状

町民と共に創り、育てる、町民と一体となった、中心市街地徒歩圏内を核とした施設で、街なか活性化・再生を図っている。

道草館を起点にモンベルショップが地域活性化の核、地域経済をけん引するものとして、教育から産業、「写真の町」などまちづくりに、子どもから大人まで町民全てが気軽に行き交う、また、交流人口の起点となる東川町の特色あるまちづくり観光施設として、町民と思いを共有する理念がある。

- 東川町インフォメーションセンター道草館を指定管理者制度により運営。  
貸店舗モンベルショップは、指定管理者である東川町商工会に月 100,000 円の使用料を支払っている。
- 東川町インフォメーションセンター道草館ゾーンにはモンベルショップ、東川関連商品以外の物販、飲食店はない。ただし、施設周辺徒歩圏内には、老舗の飲食店や新たに出店した、おしゃれなカフェや飲食店が点在している。また、モンベルで扱う商品以外で奇抜な商品を扱うアウトドアショップも進出している。モンベルは一人勝ちをしないというポリシーで、地域、町民一体となって、相乗効果も含め、地域活性化に繋がっている。

### ○事業経費

#### （1）建築に係る事業費の内訳

ア 基本計画・構想「街なか活性化基本計画」

◎モンベル発注ランドデザイン⇒約 600 万円

イ 測量調査 5,775 千円（設計委託料）

ウ 建築工事 建築工事・電気設備工事・機械設備一括発注  
92,400 千円

（内訳） 建築工事 70,989,361 円

電気設備行為 15,098,174 円

機械設備工事 6,312,465 円

(2) 財源内訳

・全体事業費	99,697 千円
補助金	38,890 千円
(北海道森林整備加速化・林業再生事業木造公共施設整備事業)	
基金取崩	60,000 千円
一般財源	797 千円

○費用対効果

総事業費 100,000 千円

(国補助金 40,000 千円 基金取崩 60,000 千円)

モンベル法人税 H24～R 2 65,930 千円

(その他スタッフ住民税、施設の下水道使用料等)

※観光入込客数、H23 680 千人から R 4 1,172 千人と増加

- ・特徴のある個店開業
- ・他の飲食店と相乗効果
- ・商工会会員数の増加
- ・起業の増加

6 視察の分析（各委員分析資料別途作成）

(1) 経営理念

東川町では「すべてはこの町に暮らす人々のために」という町の根幹となるコンセプトが明確であり、「写真の町」など、まちづくりのビジョンも明確であり、資源・文化・産業・人材等が生み出す「東川らしさ」を打ち出している。本町においても観光ビジョンを含めて「芽室らしさ」をいかに打ち出していくか、コンセプトの明確化が重要であるとの意見で一致した。

(2) 経営形態

道の駅「道草館」とともに指定管理は東川町商工会が行い、モンベル店舗は条例に基づき月 10 万円の賃料を支払っている。

(3) 事業手法

モンベルは店舗のみの出店であり、スキー場・キャンプ場・コテージなどについては第 3 セクターで運営している。

(4) 事業経費

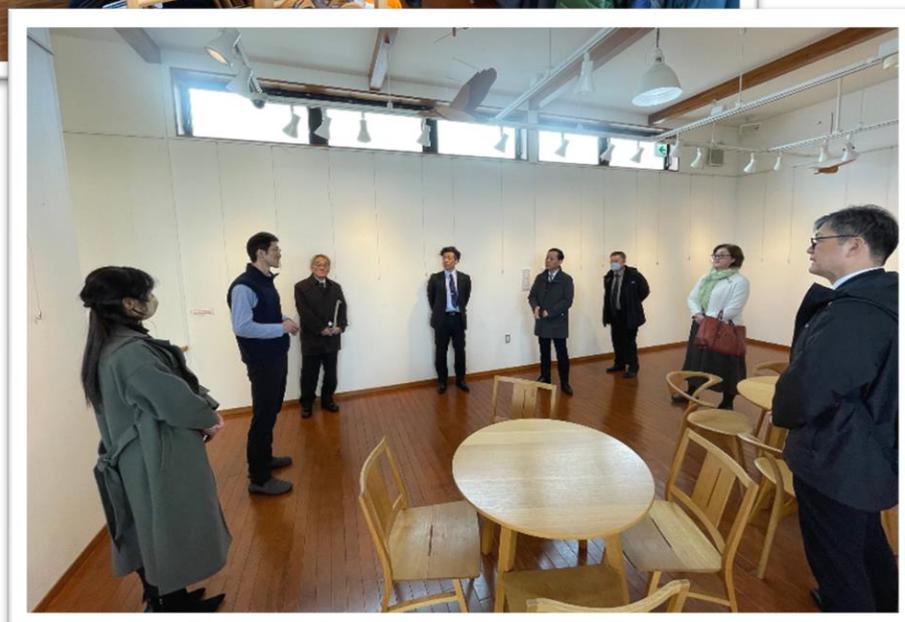
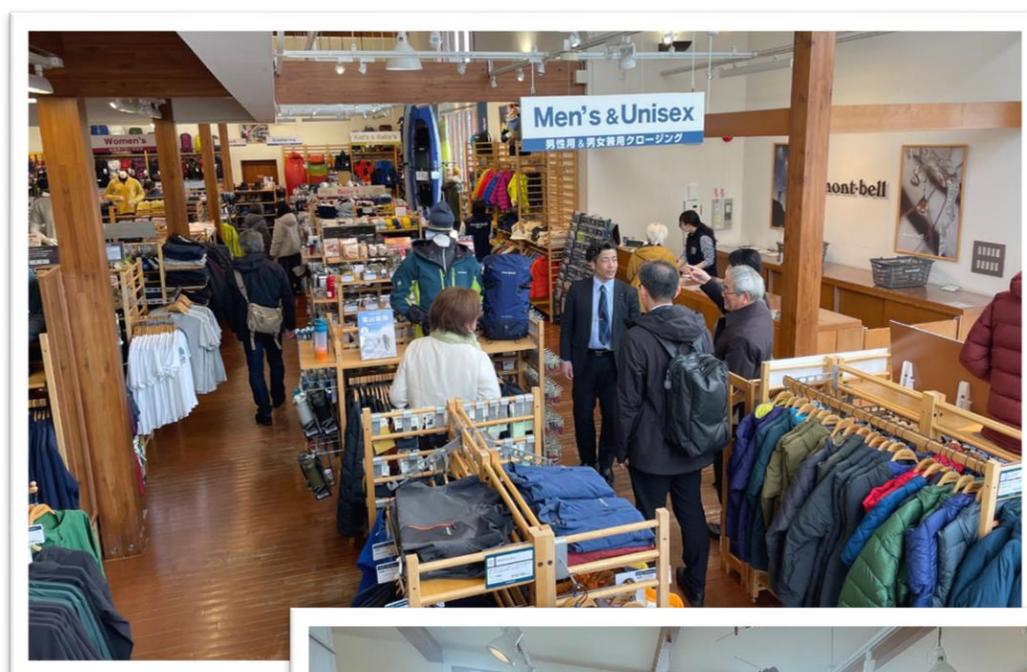
2012 年に全体事業費約 1 億円で建設（補助金約 4 千万円、基金取崩約 6 千万円、一般財源約 80 万円）。

(5) 費用対効果

施設使用料と法人税収入があり、すでに町が支出した経費については回収している。

地元雇用の創出、観光客数の入込数増、他の飲食店や個店の出店につながるなど、地域の経済波及効果は大きい。モンベルショップは東川の「ユニクロ的存在」として地域に根付き町民にも愛着を持たれており町民利用が多い。

※まちづくりのコンセプトやビジョンを明確化するとともに、まち全体を俯瞰する視点の重要性について、本町の今後の議論に活かしていく。



## 視 察 総 括（高知県本山町）

- 1 視察日時 令和6年2月21日（火曜）
- 2 視察先 高知県本山町（モンベルアウトドアビレッジ本山）
- 3 視察目的 株式会社モンベルによる公共施設管理運営の実態調査  
町が新たな新嵐山スカイパークのあり方及びランドデザインを策定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とする。  
現地（施設）の行政視察はもとより、並行して当該自治体議会との意見交換を行い、地域住民を代表する視点でのそれぞれの事業の経過、現状、課題と効果及び今後の展望を直接確認する。
- 4 視察委員及び随員等  
鈴木健充実委員長、正村紀美子副委員長、西尾一則委員、早苗 豊委員、  
中田智恵子委員、菊池秀明委員  
（随員職員）安田事務局長



## 5 調査の視点（下記は概要・詳細資料は別添）

### （1）事業開始の経過

本山町は、平成元年から自然資源のひとつである吉野川を活用したカヌー体験の受け入れに向けた環境整備に取り組んできた。「カヌーの里」としての認知度が高まり、平成 27 年度から「本山町アウトドアの里づくり拠点事業計画」を策定するとともに、古くから親交のあった（株）モンベルにランドデザインを委託し、平成元年に拠点施設「アウトドアヴィレッジもとやま」をオープンさせた。

### （2）現 状

「アウトドアヴィレッジもとやま」は総事業費 860,000 千円で、財源は過疎対策事業債、高知県交付金を活用し、町負担は約 7,000 万円である。指定管理者制度を導入し、（株）モンベルの子会社が指定管理者で利用料金制を採用している。指定管理期間は 5 年で指定管理料は年間 2,200 万円である。施設利用者は年間 6 万人を超えている。

### （3）課 題

「アウトドアヴィレッジもとやま」はビジターセンター、レストラン、温浴施設、コテージ、団体宿泊棟の施設を有している。コテージの利用は順調であるが、レストランや温浴施設の利用が少なく、メニューの改定や情報発信による利用者増加対策に取り組んでいる。（株）モンベルによる自主事業は好調であるため、今後は団体宿泊棟のさらなる利用増加につなげていく予定である。また「アウトドアヴィレッジもとやま」を訪れる観光客を市街地へ集客・誘客することで、地域経済への波及効果を目指す。

### （4）成 果

本山町は人口 3,200 人で高齢化率 46%を超えることから、人口減少対策は喫緊の課題として捉えている。「アウトドアヴィレッジもとやま」は自然資源を活かした観光施設であり、交流人口の増加を目的にしている。指定管理者であるモンベル子会社は町民と連携した事業の展開に取り組んでおり、町民にとってモンベルは欠かせない存在になっている。施設オープンとコロナ禍が重なり、思うような事業展開ができない部分もあったが、アウトドアガイドや移住者の増加など成果が現れており、今後も町民と一体となったさらなる取組が期待できる。

## 6 視察の分析（各委員分析資料別途作成）

### （1）経営理念

- ・ 設置条例にある「町民の健全なレクリエーションと健康増進」を重視した上で、「スキー場」、「展望台からの眺望」、「自然豊かな環境」を資源として、観光に寄与することが望ましい。
- ・ スキー場、展望台、公園は、町民にとって誇ることのできる観光資源である。
- ・ 観光は新たな投資ではなく、既存資源の磨き上げとする。
- ・ 策定検討中の「観光ビジョン」に位置付けられた「新嵐山スカイパーク」の経営理念は、今回の視察結果に基づく委員の考え方と目指す方向が異なり、整合を図る必要がある。

### （2）経営形態

- ・ スキー場、展望台、公園は直営を基本とし、一部委託方式が望ましい。
- ・ 指定管理者制度は公の施設の管理運営を民間事業者が行うものであるが、施設整備は町が担うため、新たな施設を設置する場合には町財政への負担が増える。
- ・ 本町において指定管理者制度は、市場競争原理が働きにくい傾向にあり、期待した効果が十分とはいえない。

### （3）事業手法

- ・ 経営理念に基づき、町と民間事業者が行うことの役割分担をする。
- ・ レストラン及び休憩所は町が整備し、民間が参入しやすい条件（公有財産活用ルール整備、地元事業者及び地元起業家を優先するなど）を整えることが望ましい。
- ・ 宿舎、レストラン、キャンプ場などこれまでの新嵐山と同様の施設や機能を維持するのではなく、今後は経営理念に基づいた再生を目指すことが望ましい。
- ・ 地元事業者の参入は、町全体へ経済波及効果を促すことが期待できる。
- ・ 町が展望台のトイレを整備する。

### （4）事業経費

- ・ 単年度上限額（町単独経費）を設定することが望ましい。
- ・ 本山町では指定管理期間（5年間）委託料 2,200 万円／年で契約し、追加補填はしていない。
- ・ スキー場は利用者にとって安全安心な設備と機能（リフト、休憩所、レストラン等）が必要である。
- ・ レストランは民間委託とするが、賃貸料は発生するものとする。

#### (5) 費用対効果

- ・ スキー場、展望台、公園は、町民の健康増進及び誇れる場であり、費用対効果を求めるものではなく、今後も町が維持管理していくことが望ましい。
- ・ 先行投資は回収の見込みがある場合のみとする。
- ・ モンベルは知名度もあり、本町においても関係人口の増加など相乗効果が期待できる。
- ・ カヌーやラフティングを媒体とした本山町とモンベル社との長年にわたる関係構築があってこそそのモンベルビレッジであることから、新嵐山におけるモンベルによる開発は、環境、資源を十分に考慮して判断することが必要である。
- ・ 町民はモンベルの参入に対して好意的であるが、モンベルビレッジの町民利用を促す対策や町内への経済波及効果は課題がある。



# 議会だより

(令和5年8月号～令和8年1月号)

## 臨時会議

7月28日に開催された臨時会議では、町から提案された補正予算1件、議案提案の会議案1件を原案のとおり可決しました。

町の経営方針急転！債務超過により2024で3セク清算。

# 嵐山調査特別委員会を設置

7/28

議会は去る7月28日に臨時会議を開催し、「新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会」の設置を全会一致で議決し、第1回調査特別委員会では、委員長に鈴木健充議員を、副委員長に正村紀美子議員を選任しました。

この委員会の設置は、6月9日以降わずか1か月の間に、「今後の新嵐山スカイパーク」をめぐる町の姿勢が急転したため、議会としてチェックすべき特に重要な事項と判断したことによるものです。

### 【調査特別委員会の調査の主な視点】

- 1 現行経営方針(財産の定義、事業の目的、成果と課題)
- 2 経営方針を変更する背景と理由(不可抗力と過失の区分)
- 3 町の資金支援計画(支援時期及び支援金額)
- 4 経営方針変更の手順とスケジュール

6/9

### 町は「先行投資の改革は正当」と答弁

第3回総務経済常任委員会(令和5年6月9日開催)における「めむろ新嵐山株式会社の経営状況」の調査では、第23期(令和5年度)の事業計画時点で、すでに約2,000万円の町からの支援がなければ収支が整わないことへの指摘が各委員から相次ぎました。

町はその原因を指定管理事業者(めむろ新嵐山株式会社)に対する「数年先を見据えた先行投資」と答弁するなど、改革の方向性に誤りはなく正当であることを主張していました。

7/12

### 「会社の資金繰りひっ迫、危機的状況」に急変

ところが、第3回全員協議会(令和5年7月12日開催)における町の「新嵐山スカイパークの今後について」という資料では、現状は、「会社経営の危機的状況」と認識した上で、その対応案として、下記内容が示されました。

- ①債務超過の要因は町の委託料と現場実績のかい離である。
- ②令和元年度～3年度のかい離について町が補助金を支出する。
- ③現在の指定管理事業者との委託契約を令和6年度まで1年延長。  
(現契約：令和5年度未満了)。
- ④現行指定管理事業者は町が100%出資の第3セクターのため、  
令和6年度で会社を清算する。
- ⑤令和7年度以降は新たな経営体で運営を目指す。

特集 Vol.2

新嵐山スカイパーク 経営改革調査特別委員会

これまでの経過

議会が8月8日でお知らせ... 町は、この局面における... 令和5年度のこれまでの経過

Table with 2 columns: Date, Event. Rows include 7月12日, 7月28日, 8月2日, 8月21日, 9月5日.

Table with 2 columns: Item, Content. Rows include 1. 指定管理期間の1年延長... 2. 町の委託料と収入実績の差額の補助... 3. 第3セクター... 4. 第3セクター以外...

8/2 第2回特別委員会 町と議会、4時間の議論で一致せず。

新嵐山に賭けるもの? 町民?町民利用? 町の公の施設である新嵐山... 町民の声を聞き取ることが重要

債務超過の責任は誰? 経営責任?不可避な力? 買の損補填だけでは... 町は、今後の経営方針を...

Table with 3 columns: 区分, 町指定管理料, 不足額. Rows include R1, R2, R3, R4, R5, 合計.

新嵐山への追加支援5,200万円の可否 9月21日(木)本会議で採決へ

2年度特別委員会第2回... 3回目は9月21日(木)本会議... 町は、9月21日(木)本会議で採決へ

町政のそこが聞きたい 一般質問

Table with 2 columns: Date, Question. Rows include 9月21日(木) 13:30, 9月22日(金) 9:30.

8/21 第3回特別委員会 債務超過は町の見通しの甘さ。町長認める。

町長は、9月10日開催... 町は、9月10日開催... 町長は、9月10日開催... 町長は、9月10日開催

特集 Vol.3 | 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

# 新たな新嵐山スカイパークのあり方 全議員で集中議論

9/29 第5回特別委員会

9月21日に再開した9月定例会議において、議会は町が提案した新嵐山株式会社への追加支援金として補正予算5,200万円を賛成多数(賛成4・反対1)で否決しました。

# R5末までの収支見通し、信憑性が低いと判断

9/5 第4回特別委員会

町が示したR5中の収支改善等の主なポイント

収入	・予算対比138%目標設定 ・2,430万円→3,360万円(増分930万円)
支出	・予算対比106%目標設定 ・350万円→380万円(減分30万円)
営業収入	・予算対比108%目標設定 ・0円→850万円(増分850万円)
収入-支出	・約880万円増益見込み ※輸送上昇によるリスク支戻1,799万円 の収入を前提含む収支

第4回定例会では令和5年度事業の収支見通しを中心と調査を進めた。これは、第3回特別委員会(8月21日開催)において、5,200万円の追加支援金の是非を判断する上で、これ以上の新たな支出の有無をあらかじめ確認する目的で、町からは新たな追加支援金2,000万円の削減を求め、R5中の収支改善等の具体的な数値を示すよう求められた。町はこれを踏まえ、R5中の収支見通しを提示したが、委員からは「信憑性が低い」と判断された。

# 今後の新嵐山活用に向けて 議会の意思を町へ提言-10/2



10月2日に町本特別委員会から町長に提言書を交す

## 「新たな新嵐山スカイパークのあり方」に係る提言書

町は、本年7月12日に、「新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という。)」などの影響により、新嵐山スカイパークの指定管理事業者である「むむ新嵐山株式会社(以下「会社」という。)」が債務超過となり、資金繰りについて追いつき難い状況である実態を「現状」「対応策」「新たな在り方について」にまとめ、議会に提示した。

特集 Vol. 3  
新嵐山スカイパーク  
経営改革調査特別委員会

特集 Vol.4 | 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

# 「調査の視点」及び「調査のポイント」を明確化

10/31 第6回特別委員会

- 3項に調査の視点として、引き続き「新嵐山スカイパークの経営改革」について、調査を進めていくことと決定しました。
- 令和5年度の産取運営(維持管理方法及び必要経費)について
  - 令和6年度の産取運営(維持管理方法及び必要経費)について
  - 経営方針変更の手順とスケジュールについて

# 今シーズンのスキー場運営可否を調査

11/7 第7回特別委員会

- 第7回特別委員会の主な調査事項
- 今シーズン、スキー場は運営できるのか?
  - 宿舍等建物の維持管理方法及び必要経費は?
  - 利用者が立ち入り可能なエリアはその周知・提示方法は?
  - 宿舍・スキー場・キャンプ場・公園のあり方と再開のスケジュールは?

# 10月14・15日 議会報告会

10月14日(土)・15日(日)の両日、いずれも10時から正午までの2時間の時間帯で、中央公民館2階の会議室において、今年初めての議会報告会を開催し、延べ約170人の参加をいただきました。

議会報告会では、町長が「新嵐山スカイパークの現状と今後の活用について」をテーマに、新嵐山株式会社(以下「会社」という。)の経営状況や、今後の活用について、町長の考えを説明し、町民からの質問や意見に丁寧に答えていただきました。

# 議会報告会の開催

調査しない中で対応という指針と町長の考えを共有しました。また、議会報告会から出された主な指摘は、休業による経営悪化の深刻化や、リフト停止により再稼働の遅れ、突然の解雇された従業員への対応を再確認した。また、このことは、第7回全議員協議会(10月31日開催)において、全議員で共有議論を図り、次の行動へ反映して、町民からの批判があらわになりました。

「議会報告会」開催  
10月14・15日に延べ170人の参加



特集 Vol. 4  
新嵐山スカイパーク  
経営改革調査特別委員会

# 新嵐山スカイパーク

## 経営改革調査特別委員会

### 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

11/7  
第7回  
特別  
委員会

**今シーズンのスキー場は営業困難  
新たなあり方は令和6年2月確定を目指す**

第7回特別委員会では、令和5年度及び令和6年度の運営と「経営改革調査」の手順とスケジュールを中心に調査を進めました。

早期再開を望む声が多いスキー場について、町からは「今年度中の再開は大変難しく、令和6年12月の運営再開を目指す」方針が示されました。

議会では、その進捗やゆくゆくスキー場をスキー場以外の活用について意見を交わしましたが、町からは「関係団体との意思交換において協議したい」との答弁があり、その後の自由討議において委員からは「今後確定したものを譲渡すべき」との意見が出されました。

また、町からは、令和6年2月に新嵐山スカイパークの今後のあり方を確定させ、令和7年4月事業再開のスケジュール案が示されましたが、議会では「町として、まずは第三セクターが経営破綻に至ったことの検証が必要」と指摘しました。

12/1  
第8回  
特別  
委員会

**今シーズンの新嵐山活用  
約1時間わたる集中した議員間討議**

第8回特別委員会では、11月29日に開催した第2回議会モニタリング会議の内容を踏まえ、議員間討議を行いました。

グループ討議では、「令和5年度の運営について」3つのグループに分かれて約1時間討議を行い、その後のグループ発表では、予算をかけず、スキー場をスノーフィールドとして開放する、「運営だけの開放やイベント企画を活用する」等の意見が出された一方、安全確保の面から一定の監視機能は必要であり、リスクを懸念するなどの意見がありました。

今後は各グループから出された意見を踏まえ、次回特別委員会(12月7日開催)に向けて、令和5年度の運営について整理することとしました。

12/7  
第9回  
特別  
委員会

### 第9回 特別委員会の 主な調査事項

- 1 今シーズンのスキー場運営の可否について
- 2 令和6年度の運営について
- 3 今後のスケジュールについて

**今シーズンのスキー場運営  
運営可否を調査第7回に引き続き**

第9回特別委員会では、令和5年度の運営について、「令和6年度の運営について」「今後のスケジュールについて」を調査します。

※議決は令和5年12月10日  
子会での採決を待っています

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

12/7  
第9回  
特別  
委員

スキー場の営業再開は  
令和6年度目指す

新嵐山スカイパーク  
経営改革調査特別委員会

第7回特別委員会(11月7日開催)での「令和5年度及び令和6年度の運営」と「経営方針変更の手順とスケジュール」について、引き続き調査を行いました。

町からは、今年度中のスキー場の運営は困難であり、その利用者への開放については、今後検討するとの方向性が示されました。

また、令和6年度の運営について、議会からは「パークゴルフ場やキャンプ場をどういう形で再開していくのか」という質疑を行い、町長からは「アクティビティ機能は令和6年度のスキー場からと考えており、グリーンシーズンに昨年度と同じようなことはできない」との答弁がありました。

町長は、令和6年度中に策定する新嵐山スカイパークの全体構想(ラ

ランドデザイン)を「株式会社モンベル」に委託する方針を固め、建物を改修する可能性があり、令和7年4月の全面オープン是非常に厳しい状況であるとの見解を示しました。議会からは「株式会社モンベルが何らかの形で今後新嵐山に関わっていくのか」という質疑を行い、町長からは「新たな担い手についてもランドデザインをお願いする以上、一定程度の優位性がある」「シヨップ進出の可能性も求めていきたい」との答弁がありました。

議会からは、町がこれまで特別委員会で説明を行ってきた「宿舎・スキー場・キャンプ場・公園をゼロベースで考えるを踏まえ、改めてゼロベースの考え方について」質問し、町長からは「町民の意見を反映させることがゼロベースとの答弁があり、調査は終了しました。」

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

1/15  
第10回  
特別  
委員

2月委員派遣決まる

第10回特別委員会では、委員派遣の基本的な考え方について、共通認識を図り、町が新たな新嵐山スカイパークのあり方やランドデザインを決定するにあたり、議会として現地視察を通じて調査・研究を深めることを目的とすることや視察時期・視察先についても決定しました。

視察時期は2月とし、視察先については、道外・道内管内を含む計8か所を想定し、今後派遣委員の割り振りを整理し、特別委員会正副委員長と調整・協議の上、各視察の派遣委員を決定することとしました。

※視察内容については、議決日より3月までに視察予定です。

新嵐山スカイパーク  
経営改革調査特別委員会

1/31  
第11回  
特別  
委員

視察に向けた事前審査活発に

第9回特別委員会(12月7日開催)での「令和5年度及び令和6年度の運営」と「経営方針変更の手順とスケジュール」について引き続き調査を行い、2月の視察に向けて、約2時間にわたる活発な質疑となりました。

令和6年度の運営について、町からは、今夏に公園機能の一部を開放する方針が示され、議会からは「児童生徒の冬季以外の野外学習を可能にして欲しい」「パークゴルフ場やドッグランの利用は想定しているのか等の質疑を行い、町からは「できるだけ早期に一部開放の区域を示し情報提供させていただくが、現時点では全てを開放するのは難しいと考えている」との答弁がありました。

また、スキー場の早期再開を目指し、リフトの点検委託に関する経費やランドデザイン策定資料を令和6年度当初予算で提案する方針が示され、議会からは「ランドデザインを早く段階で十勝のスキー場として今後を考えていくのか等の質疑を行い、町からは「未来ミライング等さまざまな意見をいただいております。いただいた意見を基にランドデザインの方針を定めていく」との答弁がありました。

今後は特別委員会で出されたさまざまな意見を念頭に視察を行い、3月上旬に町から示される新嵐山スカイパークのあり方の価格をより良いものとすべく調査を行います。

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

町から「新嵐山スカイパークのあり方の骨格(案)(以下「骨格案」という)」の提示があり、約2時間半をかけた調査となりました。町は、これまで聴取した様々な意見を基に、新たな新嵐山スカイパークに想定される機能を示し、これまでの宿泊、キャンプ、スキー場のほか、温浴施設や集客機能のグレードアップも検討要素であると説明しました。

この骨格案を3月上旬に確定させた町に対して、委員からは「指定管理者(めむろ新嵐山株式会社)の破産に係る検証」が前提だとする意見や、「新たな新嵐山の理念」を町と議会が明確に共有することが肝要だとする意見が出され、町からは、今後の協議において並行して取り組んでいくとの説明がありました。

**新嵐山スカイパークのあり方の骨格(案)**

- 1 新嵐山スカイパークは町民にとって悪い場であるとともに、本町最大の観光地であり、着地型観光を推進するための中心的施設(観光拠点)である。これらの目的・役割・機能発揮のため、早期の再生を目指す。
- 2 必要に応じて施設整備等の投資を行うが、各種補助金・交付金等を活用し、町の負担の軽減を図る。
- 3 スキー場については、社会体育施設に類する機能として、子どもたちの教育の場、冬のスポーツの場であることから、令和6年度シーズンからの営業再開を目指す。ただし、温暖化など環境の変化を見極める必要があり、当面、施設整備等の投資は、最低限とする。
- 4 運営にあたっては、第3セクターの手法は取らず、民間活力を最大限活用する。
- 5 スキー場以外の機能については、令和6年度中に策定予定のグランドデザインの中で具現化する。

**2/29**  
**第12回**  
**特別**  
**委員会**

**「新たな新嵐山」の骨格**  
**調査始まる**

# 新嵐山スカイパーク

経営改革調査特別委員会

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

第13回特別委員会では、今後町が議会に対して提案予定の「新嵐山スカイパークのグランドデザイン」について、的確な審査・調査となるよう、5項目の「調査の視点」と「審査のポイント」を確認しました。

**「調査の視点」及び「審査のポイント」**

- 1 基本理念(事業目的/事業根拠等)について
- 2 経営形態(直営/民営化等)について
- 3 事業手法(宿舍・スキー場・レストラン等機能別事業手法)について
- 4 事業経費(総事業費/町単独経費/単年度事業費等)
- 5 費用対効果(対象/対象外)について



**4/17**  
**第13回**  
**特別**  
**委員会**

**グランドデザイン**※の調査に  
**向けて共通認識を図る**

※グランドデザイン・新嵐山スカイパーク全体の土地・建物利用構想

# 新嵐山スカイパーク

経営改革調査特別委員会

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

●協議事項  
令和6年度における特別委員会の方針について

1 特別委員会の役割は、「審査・調査」が前提であるが、「審査・調査」の結果、全会一致となる事項があれば、「提案」に発展することもあり得る。

2 新嵐山スカイパークの「グランドデザイン」の提案があった際には、これまでの調査研究を結集した「議員問討議」により、一定の方向性を整理する。

3 特別委員会として町民への説明責任となる「報告書」は、「審査・調査」の機能が現在進行形であり、委員会の設置目的の完了時に検討すべき事項とする。

●調査事項  
令和6年度メモロススキー場の運営について  
令和6年度から営業再開を目指すことに対して、人的な課題・施設の課題・再開に係る事業経費・安全統括管理者及び索道技術管理者の要件・スキー場の管理運営の問題などを調査しました。

**6/3**  
第1回  
特別委員会

**新嵐山スカイパーク**  
経営改革調査特別委員会

- 1 基本理念・・・「社会体育施設に類する機能」
- 2 経営形態・・・安全統括管理者及び索道技術管理者に町職員を選任し、リフトの運行・グレンデ造成等は民間事業者に委託する直営方式。
- 3 事業手法・・・営業期間 令和6年12月25日～令和7年3月16日(降雪量により前後)開放コースは、Aコース・Cコース・ツアークコースを基本とする。  
営業時間 9:00～16:00 令和6年度シーズンはナイター営業なし。稼働リフトは、第1リフト1つを基本とし第2リフトは稼働しない。シーズン券・スキーレンタルについては、実施するが手法は検討。ロッジ機能は簡易施設を休憩スペースとし、トイレ既存宿舎1階軽食の提供は、キッチンカーなど今後検討。
- 4 事業経費・・・歳入 リフト使用料金 23,500,000円  
歳出 スキー場管理業務など 69,100,000円
- 5 費用対効果・・・令和6年度・7年度はプレオープンとし8年度本格的なオープンと考えており、設計の仕方や利用料金制も含めて検討していく。

**6/13**  
第2回  
特別委員会

●調査事項  
令和6年度メモロススキー場の運営について

(詳しい質疑内容については、空室町議会ホームページ等より、ご覧ください。)

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

今後町から示される、新嵐山スカイパークの新たなあり方となる「グランドデザイン」の調査に向けて、現状を把握するため現地調査を行いました。

「グランドデザイン」の調査結果については、次号(12月号)に掲載する予定です。



**10/30**  
第3回  
特別委員会

「グランドデザイン」の調査に向けて現地調査終える

**新嵐山スカイパーク**  
経営改革調査特別委員会

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

**11/18**  
第4回  
特別委員会

## グランドデザインの素案固まる

町から「新嵐山スカイパークのグランドデザイン(素案)」の提示があり、約2時間をかけた調査となりました。

今回、グランドデザインの策定にあたり定めた基本理念「みんなが集い・遊ぶ・憩う」新嵐山スカイパーク～30年後も笑顔が集まる風景～のもと、グランドデザインにおける公園機能や拠点機能により、町条例のあり方や公園機能の充実に向けた国の制度との連携などを総合的に勘案した結果、新嵐山スカイパークを都市公園に編入し、再生を進めたいとの説明を受け、経営形態・事業手法・事業経費・費用対効果・今後のスケジュール等質疑を行いました。

特別委員会からの提言書には、新たな新嵐山スカイパークのあり方の検討にあたっては、「持続可能な運営を目指し、町全体の財政に支障を来さぬよう、芽室町中期財政計画等との整合性を十分に精査した予算編成及び経費執行を前提とすること。」と提言しています。

今後は、国の制度(都市公園法)を活用して事業を進めるにあたり、町の財政負担など実務的な調査を進めていきます。

**新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会**

<p><b>12/18*</b> 第5回 特別委員会</p> <p><b>調査完了時期 の共有図る</b></p>	<p><b>1/22*</b> 第6回 特別委員会</p> <p><b>委員派遣の目的共有図る</b></p>	<p><b>1/30*</b> 第7回 特別委員会</p> <p><b>グランドデザイン案固まる</b></p>
---	---	--

特別委員会の調査完了時期については、事業経費が明らかになった際の調査をもって完了することを確認しました。

また、第4回特別委員会(11月18日開催)において、町が「新たな土地利用」の中で「拠点機能」として構想を示した「屋内遊戯施設」について、現地視察を通じて調査研究を深めることを目的とすることや視察時期・視察先についても決定しました。

グランドデザインの素案において、「新たな土地利用」の中で「拠点機能」として構想を示した「屋内遊戯施設」について、経営形態・事業手法・事業経費・費用対効果の視点で、この構想が妥当か否かを調査・研究することを目的として、南幌町子ども室内遊戯施設「はれっば」に全委員の派遣を決定しました。

町から、町民・各種団体への説明会やめむろ未来ミーティングなどで出された意見・要望を踏まえたグランドデザイン(案)が提示され、2時間を超える調査となりました。

議会からは、「嵐山に屋内遊戯施設がある意義」や「公園機能の費用対効果」等に関する質疑が出され、今後策定される基本構想・基本計画に向けて調査を進めていきます。

<令和7年6月号3頁>

### 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

#### ●5月9日(金) 第1回特別委員会

##### 令和7年度新嵐山スカイパーク再生に向けた取組について

町から令和7年度新嵐山スカイパーク再生に向けた取組について説明を受け、約2時間かけて調査を行いました。

今回の調査は、当初メモロスキー場における「自動改札機の設備導入」を個別整備事業と捉え、総務経済常任委員会における所管事務調査として実施しました。しかし、新嵐山スカイパーク経営改革調査から派生する事業とみなし、新嵐山スカイパーク再生基本構想案との整合性やスキー場運営の全体構想

との整合性、さらに導入に向けての緊急性を論点として調査を行いました。

委員からは「自動改札機導入の緊急性について」質疑があり、「人員確保が大きな課題で、町の予算ルールの実行計画の中で議論していたが、町の財政負担をいかに軽減できるかを検討していた。その中で、今回は国の制度と連携し、補助金を活用できることになったため、喫緊の課題として認識し、検討を進めていたのが今回の事業という考えである」との説明がありました。

<令和7年7月号5頁>

### 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

#### ●第2回 6月18日(水)

特別委員会では、まず「メモロスキー場の利活用に関する要望」について、議論を行いました。Bコースの利用希望に対し、町は自然降雪に左右されるため安定的な使用は難しいとし、先方もその点は了承していると報告がありました。町の基本方針としては、A・Cコースの活用を優先する考えが示されました。検定による利用者数は、子ども30~40人、大人20~50人程度と見込まれています。

また、自動改札機の導入については、三つの論点から質疑が行われました。まず「再生基本構想との整合性」について、町はスキー場の存続を構想に明記した上で、財源確保を前提に段階的な運営を進めるとし、金額の大小ではなく、補助金や維持費との関係も含めて総合的に判断する考えが示されました。

次に「全体構想との整合性」では、改札機導入の目的は利便性の向上と職員負担の軽減であり、利用者数

の増加は直接的な目的ではないと説明がありました。

最後に「緊急性」については、人手不足の深刻化を受けて早期導入が必要との認識が示され、当初予算に計上しなかったのは補助申請の時期が遅く、4月に採択されたためと説明を受けました。



<令和8年1月号3頁>

### 新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会

#### ●第3回 11月26日(水)

今回の委員会では、町が示した「新嵐山スカイパーク再生基本計画(案)」について説明を受け、各委員から活発な質疑がありました。計画では、老朽化した施設を見直し、スキー場、キャンプ場、ドッグラン、展望台などを一年を通して楽しめる場所にしていくことを目指しています。スキー場では、既存リフトの掛け替えではなく、新たに1基のリフトを新設する方針が示され、冬はスキー、夏は展望台へのアクセスに活用する構想が説明されました。整備費は全体で約30億円、うち町の負担は約3.5億円の見込みです。また、運営には民間事業者の知見を取り入れる方式(EOI)を採用し、設計段階から一緒に検討していくとしています。

委員からは、まず「屋内遊び場を整備しない理由」について質疑があり、子育て世帯の利用を考えると悪

天候時の受け皿が必要ではないかの指摘がありました。夏季リフトの運行については、牧場としての利用との両立をどのように図るのか、牛の移動や安全への配慮を含めた説明を求めました。

また、展望台で軽食や飲み物を提供できるのかという質疑もあり、電源や水の確保など解決すべき課題があることが示されました。維持管理費の算定については、利用見込みや収支の前提をより丁寧に示すよう求め、実際の運営をイメージしやすい説明が必要だという意見がありました。

今後、町はパブリックコメントや住民説明会を行い、町民の皆さんの声を踏まえて最終計画をまとめる予定です。

北海道大学  
公共政策大学院(HOPS)  
研究レポート  
(2022.9.15)

<議会改革の現状と課題／公共経営コース三角幸子氏(令和4年9月)>

## 議会改革の現状と課題

### —後続の議会から見た、芽室町議会改革の意義と今後の課題—

公共経営コース 85214226 三角幸子

#### 1. はじめに

##### 1.1 研究課題の所在

人々の日常生活は地方自治体の様々な活動に支えられており、自治体が担う責務は大きい。それにもかかわらず議会の存在感が薄いのは、二元代表制についての理解の不足と、議会が本来の役割を果たしていないことが理由である<sup>1)</sup>。いくつかの地方議会はこの状況に向き合い、改革に取り組んできた。その中の一つが、北海道河西郡芽室町<sup>2)</sup>議会である。10年以上にわたり、改革を先導する地方議会の一角を占めてきた。

自治体を取りまく環境は厳しさを増し、議会の重要性が高まる一方で、未だ旧態依然の議会が少なからず存在する。そこで、なぜ芽室町議会が改革の模範となるのかその意義をまず明らかにし、そのあとに、政策提案型議会への進化を目指す同議会が優先して克服すべき課題は何かを明らかにする。この2点を明らかにすることにより、芽室町議会が議会改革の担い手の道標となることを示し、改革の裾野の拡大に寄与することをこの研究の目的とする<sup>3)</sup>。

##### 1.2 研究の方法

はじめに、文献調査や先行研究から議会改革を支える理論と議会改革の経緯や現状を整理する。次に芽室町議会関係者からの聞き取り調査等も踏まえ<sup>4)</sup>、芽室町議会改革

---

<sup>1)</sup> 総務省自治行政局行政課 (2014) pp. 1-2

<sup>2)</sup> 芽室町は北海道十勝平野のほぼ中央に位置し、面積は 513.76 Km<sup>2</sup>、人口は 8,022 世帯、18,091 人(2022年6月31日現在)である。基幹産業の農業は、肥沃な大地と気候条件に恵まれ、小麦・てん菜・ばれいしょ・豆類・スイートコーンなどの畑作では、道内有数の生産量を誇る。工業は立地の良さを生かし、農産物などの食料品製造業を中心に発展している。(芽室町ホームページ参照。2022年7月26日閲覧)

<sup>3)</sup> 本稿では、町村議会を研究の対象とする。

<sup>4)</sup> 筆者は、2022年5月31日に元芽室町議会事務局長(現職は公立芽室病院事務長)の西科純氏に、6月10日に議会モニター経験者3名(うち1名は現モニター)に対して聞き取り調査を行った(場所はいずれも芽室町役場)。

の意義を明らかにする。さらに同町議会等の公開情報<sup>5)</sup>から、一連の改革の中で導入した「政策形成サイクル」の運用状況を分析し、議会改革の喫緊の課題を明らかにする。

## 2. これまでの地方議会改革

### 2.1 議会改革を支える理論

地方議会の改革には、その担い手の間で、地方議会のあるべき姿について普遍性のある概念の共有が必要である。“地方議会のあるべき姿”が多数に支持されることで、ある議会の改革は他の議会へと広がる運動に変わりうる。目指す方向が同じであるからこそ、先行する議会の経験が後続の議会に意味を持つ。

地方議会の“あるべき姿”は、政治学や行政学の研究者が地方自治を論ずる中で示してきた。一方で、地方自治を直接担う自治体職員や議員たちは、肌で感じる危機感から“あるべき姿”を描いていた。議会改革が広がるきっかけは、2006年の北海道栗山町における議会基本条例の制定だった。同議会は活動経験を通じて“あるべき姿”を描き出し、条例化した<sup>6)</sup>。既存の理論と経験則の融合が説得力をもたらし、その後の議会基本条例の波及につながったと推測する。

以下では、議会改革の当事者が参考にしてきた研究者の理論を概観する。

西尾（1977）は二元代表制の基本原則を2点あげた<sup>7)</sup>。第一に、「長と議会は双方とも直接市民を代表する機関として、その正当性の根拠において対等の地位にある。」、第二に、「自治体の「団体意思」決定は長と議会に分掌され、あるいは長と議会の相互作用によってなされる。」ことである。そして自治体の意思決定は、相互に独立し、「代表機能」と「統合機能」<sup>8)</sup>に差異がある、二つの機関の相互作用によって形成されることを示した<sup>9)</sup>。

---

<sup>5)</sup> 芽室町議会や芽室町の情報はすべてホームページから入手 (<https://mgikai.memuro.net/> [議会]、<https://www.memuro.net/> [町])。2022年7月以降に更新の情報は確認していない。

<sup>6)</sup> 神原（2008）は、同町の条例は議会と町民の関係、議会と町長など行政との関係、議員相互の関係のあり方を中心とした議会運営の基本ルールを定めたものであり（p. 138）、その案を最初に目にしたときのことを「瞬間的に三十年の時空を越えて、ようやく西尾説と現実の議会改革が繋がったという思いを強くしました」と述べている（p. 142）。西尾説は後述

<sup>7)</sup> 西尾（1977）p. 73

<sup>8)</sup> 統合機能とは、機関意思の形成において一貫した政治指導を発揮すること（同上 p. 74）。

<sup>9)</sup> 西尾（1977）p. 76

松下は市民の信託による長と議会の「市民自治」を唱え<sup>10)</sup>、情報・意見の集約機構としての議会に五つの課題を課した<sup>11)</sup>。「議会の五課題」とは、(1)政治争点の集約・公開、(2)政治情報の整理・公開、(3)政治家の選別・訓練、(4)長・行政機構の監視（政治批判・政治調査）、(5)政策の提起・決定・評価（立法ならびに予算・決算）である。また議会は「市民の(5)立法機構である以前に、まず(1)～(4)の意味での市民のヒロバなのです。」と述べ、土山（2018）はこれを受けて、「「争点」をめぐる議論が、情報公開と市民参加をとまなうとき、議会は「ヒロバ」として機能する「開かれた議会」となる」と指摘した<sup>12)</sup>。

神原（2015）は、議会基本条例の推進者である<sup>13)</sup>。江藤も議会基本条例は、どのような議会にするのかの規範性を持たせ、今後の議会のあり方を明確に規定することに意味があり、議会運営の条例化であると述べているが<sup>14)</sup>、神原は条例内容に関し六原則を示した<sup>15)</sup>。それらは、(1)総合性の原理（重要な制度の項目は最大限網羅する）、(2)水準性の原則（個別の制度の内容を吟味して高いレベルを確保する）、(3)具体性の原則（理念を具現する制度、制度を動かす原則を具体的に規定する）、(4)相乗性の原則（諸制度の相互関係を明確にして相乗効果を発揮させる）、(5)関連性の原則（基本条例にもとづく関連条例の整備を明文で義務化する）、(6)最高性の原則（最高規範性および住民投票による承認を規定する）である。

江藤（2016b）は行政中心に語られる政策サイクルに議会もかかわるべきと主張する。「住民との意見交換会」、「議員同士の討議」、「執行機関との切磋琢磨」はサイクルの全過程に関わる議会改革の要素であり<sup>16)</sup>、特に「議会からの政策サイクル」の導入においては、(1)住民意見集約、(2)(1)を踏まえた行政評価、(3)(1)を踏まえた政策課題の調査研究、(4)(2)と(3)の流れを束ねる総合計画の策定、を内包すべき要素にあげた

---

<sup>10)</sup> 鈴木（2021）pp. 1-2

<sup>11)</sup> 松下（1999）p. 68。西科は「この五課題を町議会全体の共通認識とするにはどうしたらよいか、何を議会改革の起点とすべきか考えた。」と述べている（2016c pp. 18-19）

<sup>12)</sup> 土山（2018）p. 115

<sup>13)</sup> 神原（2008）は「議会基本条例とは、自治体の政府制度である二元代表民主制を首長と対等に担う議会が、主権者市民の負託に応じて優れたまちをつくるために、議会運営の理念、理念を具体化する制度、その制度を作動させる原則などを定めた条例で、当該自治体レベルの議会運営に関する最高規範として位置づけた条例」と定義した（p. 127）。

<sup>14)</sup> 神原（2015）の中での江藤の発現。p. 9

<sup>15)</sup> 神原（2008）pp. 172-173。これらは生ける自治基本条例となるための六原則として提示されたが、議会基本条例に関してもほぼ共通と付記している。

<sup>16)</sup> 江藤（2016b）pp. 4-8

(2016a)<sup>17)</sup>。総合計画については策定過程に積極的ににかかわることが議会の根本的な役割と述べている<sup>18)</sup>。

## 2.2 議会改革の動向

議会改革の源流は、1990年代の地方制度調査会の答申にある。地方自治関係条項の改正が議会の制度改革を促した。議会基本条例が一気に広がったのは、2009年の第29次地方制度調査会答申以降である<sup>19)</sup>。同年の全国町村議会議長会（以下「議長会」と略す。）の研究会報告書<sup>20)</sup>は、「(地方議会が)積極的に地方自治における主体的役割を自覚し、その決意を宣言し、そのための具体的な改革内容を練り上げて拘束力ある条文にすることによって、自治体の組織運営における主体性の確立を目指している」と条例の意義を評価した。

しかし、議会基本条例制定の速度は2013年度以降鈍化している<sup>21)</sup>。横並び意識からの導入に一段落ついたのが一因と推測する。最新の議長会の調査結果<sup>22)</sup>によれば、議会基本条例を制定している町村は357町村(38.6%)である。同調査の議会改革関連事項の結果を表1(p.22)にまとめた。

## 2.3 議会改革を促進した外的要因

松下(1999)によると、1990年代に、市民や個人としての長・議員・職員が中心となった自治体研究の学会形成が広がった。こうした研究会は、自治体職員等の現場目線の研究に発表の機会を与え、具体性のある情報や経験知から政策・制度改革の理論構築が試みられた<sup>23)</sup>。1986年に自治体学会が発足している<sup>24)</sup>。北海道では1968年に設立された北海道自治研究所に加え、1995年に北海道自治体学会が設立され、これらは

---

<sup>17)</sup> 江藤(2016a) p.43

<sup>18)</sup> 江藤(2016a) pp.38-39

<sup>19)</sup> 神原(2015) p.23

<sup>20)</sup> 第3次地方議会活性化研究会報告書(2009)p.54

<sup>21)</sup> 自治体議会改革フォーラムホームページ「議会基本条例・議会改革情報 議会基本条例制定状況の推移(2006年-2017年3月)【2017年07月31日更新】」

[http://www.gikai-kaikaku.net/gikaikaikaku\\_info.html](http://www.gikai-kaikaku.net/gikaikaikaku_info.html) (2022年7月18日最終閲覧)

<sup>22)</sup> 「第67回 町村議会実態調査結果の概要(令和3年7月1日現在)」が2022年2月に発表されている。内容は2021年7月1日現在の調査結果

<sup>23)</sup> 松下(1999) pp.8-9

<sup>24)</sup> 自治体学会ホームページ <https://www.jigaku.org/> (最終閲覧2022年7月22日)「自治体学会設立の経緯」による。

フォーラムの開催、冊子の出版、ニュースレターの発行など精力的に活動した<sup>25)</sup>。

また、商業誌の月刊ガバナンスは、株式会社ぎょうせいが自治体を取り巻く環境が大きく変化する中で「地域をつくる人々のための総合実務情報誌」を目指して2001年に創刊した<sup>26)</sup>。現在の発行部数は5万5千～6万5千部の間とみられる<sup>27)</sup>。

早稲田大学マニフェスト研究所<sup>28)</sup>は2010年から毎年全地方議会を対象にした「議会改革度調査」を実施し、結果をランキングで発表している。ランキングの公表の目的について、「地方議会に善政競争を促し、二元代表制の一翼を担う議会を強化したい」とホームページに記載している。ランキング発表はメディアからの注目度も高い<sup>29)</sup>。

議会改革や活性化に関する全国的な情報の共有は、こうした媒体に負うところが大きい。

### 3. 先行研究

議会改革について、学術誌や紀要に掲載される研究論文は少ない。一方で、2.3でふれた研究会等の刊行物から取組の具体例や展開を知ることができる。ここでは一定の改革が進んだ議会の課題を概観する。

神原(2016)は、議会が市民の声を聞くだけでは市民の議会不信を高めかねないと懸念している。住民の声を政策に反映するには長と議会の関係において、その仕組みがなければならず、長も変わる必要があること、改革は議会内部にとどまらず、住民・議会・首長・自治体職員の4者の関係性の変化を含む自治体改革に広がらなければ

---

<sup>25)</sup> 北海道自治研究所ホームページ (<http://www.hokkaido-jichiken.jp/>「研究所の概要」) と北海道自治体学会ホームページ (<http://jittitai.net/hokkaido/>「本学会について」) による。(最終閲覧2022年7月22日)

<sup>26)</sup> 月刊ガバナンス創刊20周年記念ホームページ (最終閲覧2022年7月22日)  
<https://shop.gyosei.jp/contents/cs/info/governance20th/>

<sup>27)</sup> 発行部数は、自治体職員向けの情報サイトや、広告代理店サイトの媒体概要による。

<sup>28)</sup> マニフェスト研究所は、早稲田大学が特定テーマの学際的な研究の拠点として設置しているプロジェクト研究所の一つで、政策で選ぶ選挙の定着と選挙事務の改革を研究のテーマとしている。ホームページは<https://www.waseda-manifesto.jp/gikaikaikaku>。「議会改革度調査」は議会改革調査部会が実施している。(2022年7月18日最終閲覧)

<sup>29)</sup> 例えば、2022年5月16日の日本経済新聞 Web ニュースは「議会改革度、茨城が都道府県で1位 総合首位は取手市」という記事を配信している。(最終閲覧2022年7月22日)。  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC13AZCOT10C22A5000000/>

ならないことを示唆した<sup>30)</sup>。

江藤(2016b)は議会からの政策サイクルを重視し、議会改革の第2ステージは、政策サイクルの確立からと考えている<sup>31)</sup>。そして、このサイクルの評価の理論化を課題にあげた<sup>32)</sup>。江藤(2016a)の考えでは、この評価は、議会運営の評価、住民福祉の向上の実践の評価、議会運営と住民福祉の向上をつなぐ議員評価の3つで構成される<sup>33)</sup>。

改革の当事者の認識はどうであったろうか。2016年に、芽室町議会の改革をふりかえる冊子が発刊されており、課題を挙げている<sup>34)</sup>。例えば、声を発することができない住民の要望をどう政策に反映せるか、個々の改革項目の深化、総合計画への向き合い方、子どもや若者がかかわる未来に向けての課題、引き継ぎの課題などであった。

中心的な課題は、様々な住民の声を政策に結びつけることであったとわかる。

#### 4. 北海道芽室町議会改革の契機と特徴

ここでは5.で芽室町議会改革の意義を明らかにする前段として、同町議会改革の契機と特徴を概観する。議会の概要は表2のとおりである。

議員定数・現議員数	定数16人・現数16人 (男13人、女3人)
委員会	常任委員会 総務経済常任委員会 7人 厚生文教常任委員会 8人 議会運営委員会 7人 予算決算特別委員会 15人
議会事務局	選任職員3人
議会基本条例	2013(平成25)年4月施行 2016(平成28)年3月最終改正

表2 芽室町議会の概要

(出典) 全国町村議会議長会「町村議会クイックナビ 検索[芽室町 最終更新日:2022年6月16日]」(<https://www.nactva.gr.jp/php/quicknavi/detail?TWCD=016373>)より筆者作成

<sup>30)</sup> 神原(2016) p.57

<sup>31)</sup> 「議会改革の第2ステージ」は江藤の著書のタイトル。その著書の第1章と第2章で議会からの政策サイクルについて記している。

<sup>32)</sup> 江藤(2016a) p.53

<sup>33)</sup> 江藤(2016a) pp.54-55。「議会運営の評価」は、住民参加の促進、議員間討議、これらを踏まえた政策競争の3方向からと付記している。

<sup>34)</sup> 神原勝他(2016)『ここまで到達した芽室町議会改革 芽室町議会改革の全貌と特色』(pp.51-52)

#### 4.1 議会改革の契機

芽室町議会は地方分権化に対処するため、2000年に芽室町議会活性化計画を策定した<sup>35)</sup>。同じ年に議員になった元議長の広瀬は、当時の町民は定数と報酬は削減すべきなど議会に批判的な意見が多く、「町民と議員の間に非常に距離があると感じ、議会改革の必要性をあらためて痛感した」と語っている<sup>36)</sup>。2011年に議長に就任したときは、「まちづくりイコール行政」、「議会は行政の追認でよし」とする意識を変え、議会も地域経営にかかわることが課題と考えていた<sup>37)</sup>。一方、西科の議会事務局への異動も2011年だった。異動に際して、「議員の意識改革」、「追認議会からの完全な脱却」、「住民から期待、信頼され、議会不要論が浮上しない議会」の3点を考えたという<sup>38)</sup>。

同時期に議会運営の要職についた者が、同じ認識から現状を変えたいと行動したことと、改革に弾みがついたと考える。

#### 4.2 改革の過程と特徴

芽室町議会改革は、予め全体の構想があり、計画的に進められた。それを示すのは西科が実践報告で示した資料<sup>39)</sup>である(次ページ図1)。議会改革・活性化の取組を「議員資質の向上」(2011年から2012年)から着手し、その後「議会運営のベース改革」(2012年から2013年)、「委員会の活動改革(政策提言)」(2013年から2015年)と段階を踏んで進めている。そして第一段階「議員資質の向上」の最初に行ったことは、議長と事務局長の問題意識を他の議員と共有することであった。時間をかけずに議員の意識変革を図るため、外部有識者を招いて改革の必要性を語らせている<sup>40)</sup>。議員の意識変革は、議会のオペレーションシステムの基盤刷新であり、その後の議員資質の向上策は、システム環境のアップグレードといえる。第一段階の目的は後の改革の効率や効果を高めることである。早々に研修制度を整え予算を確保した<sup>41)</sup>。議会モニターや議会サポーターなど外部人材活用の制度を導入したのは、取組に緊張感を持たせ

---

<sup>35)</sup> 神原勝他(2016) p.9

<sup>36)</sup> 広瀬(2016) pp.8-9

<sup>37)</sup> 同上 p.10

<sup>38)</sup> 西村(2016c) p.38。「議員の意識改革」については、「住民が議会や議員が何をしているか分からないと言っていることを認識させることから」と付記している。

<sup>39)</sup> 西科(2016b) p.116

<sup>40)</sup> 西科への聞き取り調査による。

<sup>41)</sup> 聞き取り調査による。

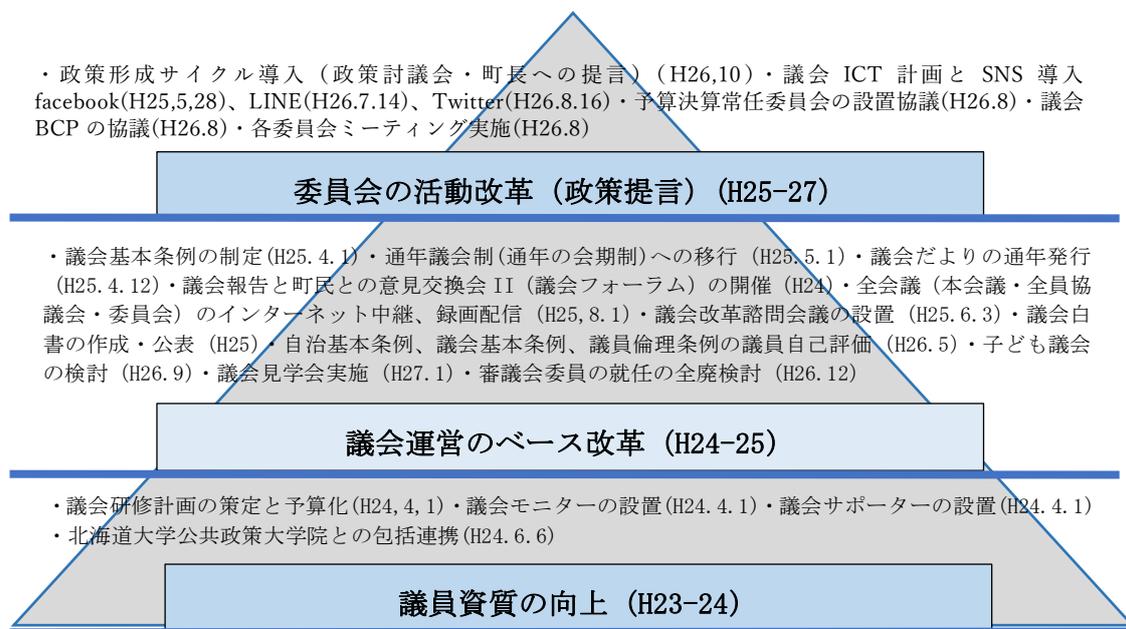


図1 議会改革・活性化の取組期間の設定  
(出典) 西科純 (2016b) p116 資料2 の筆者による再現

る意図もあった。脆弱な体制を補強する制度も最初の段階で整備している。議会は長と比較して、調査能力や専門性に欠けるため、外部機関等<sup>42)</sup>との連携を図った。

第二段階の「議会運営ベースの改革」でも、取り組む順序に意味があった。広瀬と西科は共に同じ考えで、議会情報の公開と共有を改革の起点においた<sup>43)</sup>。まず議会広報誌の改革に着手し、発行回数を12回に増やした。議会が実質的な意味で長と対等であるためには「情報公開と住民参加」が不可欠である。その基盤が弱いこと、基盤整備には時間がかかることに着目したと推察する。

また、改革の中心に議会基本条例を据え、条例を根拠に諸制度を体系化する構想を持った。議会活性化計画を条例の中に位置づけるとともに<sup>44)</sup>、条例の進行管理と点検・見直し自体も条例に規定し<sup>45)</sup>、改革が自律・発展できるようにした。通年議会は議会の機動性の確保に不可欠であった。

<sup>42)</sup> 北海道大学公共政策大学院との連携協定締結や、専門家への業務委嘱など。

<sup>43)</sup> 広瀬 (2016) は改革推進のキーワードを「情報公開と住民参加」に定めていた。(p. 11)

<sup>44)</sup> 議会基本条例第24条で「議会活性化計画を策定し、実行と評価について全議員で協議します。」と規定。

<sup>45)</sup> 議会基本条例第31条で「議会は、1年ごとに、この条例の目的が達成されているかどうかを検証し、公表します。」と規定。

第三段階の「委員会の活動改革（政策提言）」で政策提言に直接かかわるのは、政策形成サイクルの導入である<sup>46)</sup>。一方議会 ICT 計画も議会 BCP（災害時対応基本計画）も議会にとっては重要な課題であり、特に前者は議会活動の効率化に大きく貢献した。

このように、芽室町の議会改革は、効果や効率を考え戦略的に進められたことがひとつの特徴である。もう一つの特徴は、改革に必要な制度を次々取り入れ<sup>47)</sup>、結果として議会改革の取組の総合カタログとなったことである<sup>48)</sup>。神原（2016）は芽室町議会を「総合改革型議会」と名付けた<sup>49)</sup>。なぜ総合的なのかについて、広瀬（2016）は「最終的に住民の福祉向上につなげていくためには、どれが欠けても改革は不十分で、必要な改革項目であった」と話している<sup>50)</sup>。

## 5. 他の地方議会からみた芽室町議会改革

### 5.1 町村議会一般との比較

議長会の調査の結果を 2.2 で紹介した。これらの議会活性化に関わる制度を芽室町議会は全て備えており、制度の充実が際立っていることがわかる。

また「議会改革度調査 2021」の結果が 2022 年 6 月に発表された。都道府県と市区町村 1,788 議会のうち 1,355 議会（75.8%）から回答があり、芽室町議会は総合ランキング 4 位となった。2014 年から 2018 年まで連続 1 位、2019 年、2020 年は 2 位である。視察に訪れた議会<sup>51)</sup>は、実績を確認できる 2015 年度以降、2019 年度まで毎年約 20～30 件に及ぶ。新型コロナウイルス流行により行動制限があった 2020、2021 年度でさえもオンライン視察が数件あった。現在も他議会からの注目度は高い。

### 5.2 他の議会から見た芽室町議会改革の意義

---

<sup>46)</sup> 第三段階で取り組んだ予算決算常任委員会の常設協議や各委員会ミーティングの実施はこのサイクルと関連する要素である。

<sup>47)</sup> 詳細は図 1（p. 8）のとおり。

<sup>48)</sup> 神原（2016）は「芽室町議会改革の最大の特徴は、今日の自治体議会改革のカタログだということです」と話している。（p. 46）

<sup>49)</sup> 神原（2016）p. 45 「一つ一つにオリジナリティーはなくても、総合的に実行していることが、芽室町議会のオリジナリティーではないか」と評価した。

<sup>50)</sup> 神原勝他（2016）p. 50、ディスカッションの中での広瀬の発言

<sup>51)</sup> 令和 3 年版芽室町議会白書（概要版）p. 54

注目のきっかけがランキングであることは否めないが<sup>52)</sup>、先行者として芽室町議会改革が持つ意義を4.を踏まえて以下に述べる。

意義は(1)戦略的であること、(2)総合的であること、(3)議会と議会事務局の人的な制約を改革に着手しない理由にしないこと、の3つと考える。

一点目に関しては、構想、計画、制度導入の道筋に無駄のないところが、他議会の参考になる。芽室町議会は先行事例からも多くを学んでいるが<sup>53)</sup>、先進地調査実施のタイミングにも無駄がない。調査はほぼ実行を決めてから、資料的な確認の意味で議会運営委員会が訪問した<sup>54)</sup>。また、計画性の高さから「取組前の状況⇒取組の選択⇒取組の結果」を追跡できる。前後の比較ができるので、経験を学ぶ優れた素材になる。

二点目に関しては、取組の総合カタログであること、しかも諸制度を、議会基本条例を中心に体系化し、議会改革の制度的な完成形(一覧)を示したところに意義がある。例えば、別海町議会と下川町議会は積極的に議会改革に取り組み、芽室町議会を参考にしているが、改革の進め方はそれぞれ異なる。基本条例自体の制定に時間をかけ、個別制度の整備を先行させても問題はない<sup>55)</sup>。他議会は、基本条例を軸とした改革の構想を持てば、状況に応じて総合的にも部分的にも芽室町議会を参照できる。

三点目は姿勢の問題である。多くの町村議会は体制の問題に直面する。改革に消極的な議員に「行動しない理由」を与えないことは重要と考える。芽室町議会は、体制の弱点を補う対策を初期にとった。また、議員が主体的に行動し、議会事務局に過度に依存しないよう制度を運用している<sup>56)</sup>。ICTも庶務を軽減し、事務局職員の時間の使い方を変えた。

### 5.3 芽室町議会改革からの示唆と補足

---

<sup>52)</sup> 芽室町議会事務局で視察申請書を閲覧し、訪問のきっかけを調査

<sup>53)</sup> 他議会の取組みを参照した事例は次の通り。議会基本条例については栗山町他(北海道福島町議会は視察も)、議会白書の作成と公開は福島町議会、議会サポーター制度は栗山町議会、議会モニター制度は長野県飯綱町議会、通年議会の政策形成サイクルは長野県飯田市議会と福島県会津若松市議会。

<sup>54)</sup> 西科への聞き取り調査による。

<sup>55)</sup> 近年の議会改革度調査で上位にランクされるようになった別海町議会は、議員の納得感を重視して改革を進め、着実な前進を遂げている(2022年6月3日にオンラインで実施した別海町議会への聞き取り調査による)。

<sup>56)</sup> 町民との意見交換会は、当初は事務局職員も同席していたが、徐々に議員のみの運営に変えていった(西科への聞き取り調査による)。

芽室町議会改革は、5,2 で確認したとおり、求める側の関心に応じて、幅広く示唆を与えることができる。優れた先行事例である。ここでは若干補足を行う。

一つ目は、同町議会改革は制度に目が向きがちであるが、真価は制度の導入後にある。定例会が終了した時点で議員全員にアンケート調査を行い、そこで出された改善点を具体的な改善のための行動につなげていた<sup>57)</sup>。制度の最大活用を図るべく、例えば地域別の意見交換会は、特定の参加者の独壇場となることを防ぐために2013年からはワークショップ手法を導入した<sup>58)</sup>。このように運用上の改善を地道に重ねている。

二点目は、議会改革には、やはり議長等のリーダーシップが必要である。ただし、後続の議会にそれを強調する必要性は薄れてきたと考える。現在は豊富な前例がある。強力なリーダーシップよりも適切な戦略を選択する見識の方が、改革の成否に影響すると推察する。

三点目は、芽室町の議会改革で有利に働いたと関係者が考える固有の要因がある。それを最後に紹介する<sup>59)</sup>。

イ) 適度な議員の数と議員会派がないこと。

ロ) 自治体の合併に起因するような地域の対立がないこと。

ハ) 青年会議所やJA青年部など、先輩から「まちづくり」の引継ぎがあること。

ニ) 開拓期からの住民参加の素地が地域に残っていること（多様な入植者が話し合  
いで地域を運営していたことを、まだ身近な人の体験として共有している）。

これらの影響を客観的に示すことはできないが、感覚的には理解できる指摘である。

## 6. 芽室町議会改革の現状

### 6.1 過去に指摘された課題

3. で、2016年頃は、住民の声を政策に結びつけることが中心的な課題であったことを確認した。これは改革の質に関わる課題である。

改革の質は、議会基本条例の目的「町民全体の福祉向上と豊かなまちづくりの進展に寄与」したかで判断するのが妥当であろう。議会は政策を通じてこの目的に寄与す

---

<sup>57)</sup> 西科（2016a）

<sup>58)</sup> 西科（2016c）p. 28。導入に際し議員は研修でワークショップ手法を学んだ（同 p, 27）。

<sup>59)</sup> 西科と議会モニター経験者への聞き取り調査による。

る。そしてそれを実現するシステムは議会からの政策サイクルになる。システムの作動状況が改革の質を左右する。システムは、個々の要素（取組）がその目的を達成していることに加え、相互の円滑な連携があって作動が保証される。

以降では政策サイクルに注目して、当時の課題は克服されたのか否かを検証する。

## 6.2 政策サイクルの運用状況

江藤（2016b）によれば、政策サイクルは「＜議会による政策方向の表明＞→＜政策決定＞→＜執行の監視・評価＞→＜次の政策方向の表明＞」という循環で、議会改革の要素が政策過程に即して動くことで機能する<sup>60)</sup>。「情報公開」「広聴」「住民参加」「調査」「議員間討議（論点・争点の整理）」「政策提言」など議会の取組のすべてが、このシステムを構成する要素といえる。政策サイクルは、様々な取組を介して無形の住民の声<sup>61)</sup>を有形の政策<sup>62)</sup>へと変容させる過程である。

筆者は、政策サイクルは三つの段階を経て確立すると考える。第1段階はその議会が政策サイクルを導入する前提を整えているか、第2段階はその議会にあったサイクルを設計し、制度化できるか、第3段階は制度設計のとおりによりサイクルを作動できるか、である。第1段階は、具体的には、住民参加と情報公開に積極的に取り組む姿勢の有無である。この姿勢が欠如する場合、サイクルを制度化しても形骸化を免れない。また第2段階の制度化は、システムの持続と、改善のための評価を行えるようにするために必要となる。

芽室町議会について第1段階の検証は不要である。住民参加と情報公開が議会改革の起点であったことは、4.2で述べた通りである。

第2段階については、芽室町議会は2014年度に「政策形成サイクル」を導入した（次ページ図2）。また2015年には「芽室町総合計画の策定と運用に関する条例」を制定し、町の政策の根幹となる総合計画に対する議会の関わりを明文化した。政策サイクルの制度化はここで完了した。

---

<sup>60)</sup> 江藤（2016b）p. 3

<sup>61)</sup> 住民の声は課題の本質を常に的確とらえているとはいえないため、議会が適切に課題を設定しなおすことが重要である。

<sup>62)</sup> 有形の政策の例は、総合計画やそこから導き出されるより具体的な計画に、施策が明記されることや、行動に必要な予算が予算書の中で確保されることを指す。

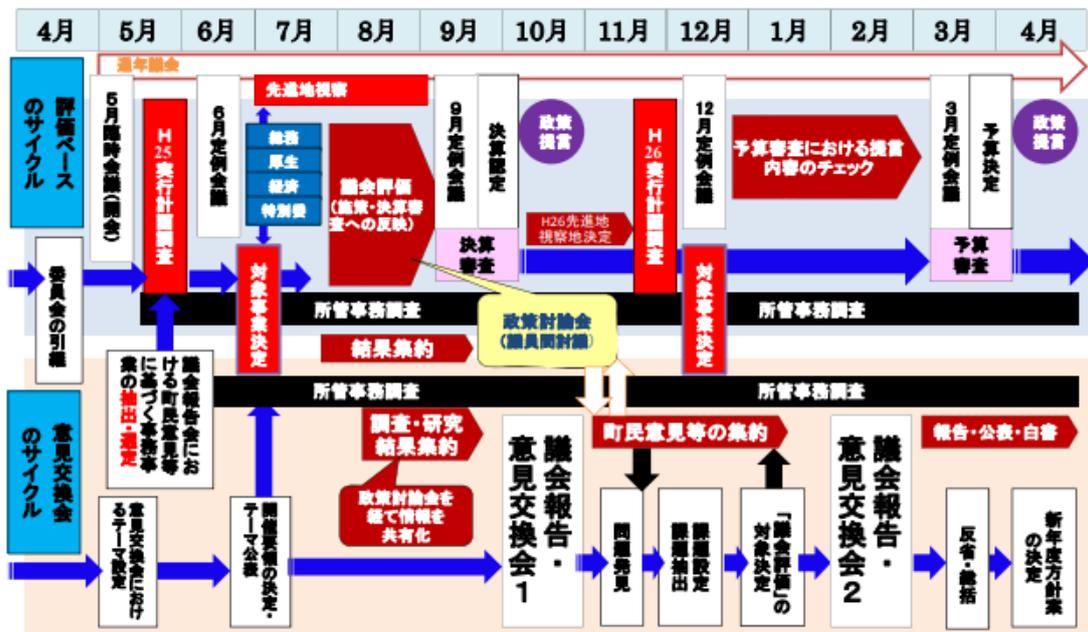


図2 町民との意見交換会と常任委員会活動を中心とした「芽室町議会・政策形成サイクル」  
 (出典) 芽室町議会 (2014)「芽室町議会政策形成サイクルの導入について」表紙  
<https://mgikai.memuro.net/img/reformation/cycle/H26seisaku-saikuru.pdf>  
 (2022年7月25日閲覧)

第3段階は、「新嵐山スカイパーク」を事例として検証する。新嵐山スカイパークの今後に関心を示しており、賛否両論様々な意見が表出している<sup>63)</sup>。新型コロナウイルス流行の影響もあって、町が進める活用計画<sup>64)</sup>の先行きは不透明である。以下では、新嵐山スカイパークを巡る議会や町の動きを時系列で整理し、この問題に議会がどのように向き合ってきたかを分析する。

### 6.3 芽室町議会の政策形成サイクル

改めて、芽室町議会の「政策形成サイクル」の概要を説明する。

同町議会は政策提案型議会への進化を宣言しており<sup>65)</sup>、政策サイクルの中で、特に

<sup>63)</sup> 町が住民の声を直接受け取るために設けている「ホットボイス」や、町主催の意見交換会等で意見が出されている。また議員モニターへの聞き取り調査でも町民の関心を確認した。

<sup>64)</sup> 町のホームページに掲載の活用計画の正式名称(資料の表題)は、『Reborn SKYPARK アクションプラン(活用計画)「Rural inn ザ・スカイパーク」』となっている。

<sup>65)</sup> 芽室町議会白書は見開きに「町民の声を集め、専門家の知見を参考に、総合型議会改革を進め、政策提案型議会へ進化する。」と記載している。

政策の形成に重点を置いている。芽室町議会の資料<sup>66)</sup>によると、「政策形成サイクル」の目的は、「町（執行機関）が進める構想、計画、政策、施策、事務事業（以下「政策等」という。）に対し、町民の意見聴取を踏まえ、所管事務調査及び議員間討議を通じ、議会として町に政策提言するとともにこれを反映させること」となっている。また同資料によると、当初は「実行計画を基にするサイクル」「意見交換会を基にするサイクル」「その他サイクル」と3つの種別に分けていた。しかし、遅くとも2017年度以降は、常任委員会毎に重要な政策課題を政策形成サイクル抽出事業（以下「抽出事業」と略す。）として毎年選定し、年間計画を定めて取り組んでいる<sup>67)</sup>。

## 7. 新嵐山スカイパーク改革の展開と議会

### 7.1 政策課題としての「新嵐山スカイパーク」の概要

新嵐山スカイパークの概要と現状を説明する。

新嵐山スカイパークは、芽室市街から車で15分、帯広市からは30分足らずの位置にある。新嵐山一帯の広大な地域を利用したレクリエーション基地で、国民宿舎新嵐山荘、メムロススキー場、パークゴルフ場、展望台などを有する。町の観光資源であるとともに、町民の憩いの場である。2019年実績では488,100人が利用している<sup>68)</sup>。しかし、施設の老朽化が進み、宿泊施設、レストラン、スキー場、キャンプ場の経営及び公園施設管理を行う「めむろ新嵐山株式会社」（100%町出資の第三セクターで施設の指定管理者）の経営状態は厳しい。新型コロナウイルス流行による行動制限がさらに状況を複雑化させており、新嵐山スカイパークの改革をいかに進めるかが町の課題となっている。

### 7.2 新嵐山スカイパークの問題を巡る町と議会の対応

議会は新嵐山スカイパークに関わる問題（以下「新嵐山改革」と略す。）を総務経済常任委員会で扱ってきた。以下では、議会の対応を三期に分けて概観する。新嵐山改

---

<sup>66)</sup> 芽室町議会（2014年4月）「H26 芽室町議会 政策形成サイクルの実施運用」p.4の「政策形成サイクルの導入について」

<sup>67)</sup> 運用方法変更に関する説明資料は見つからなかったが、過去の活性化計画から、2017年度計画には「政策形成サイクル抽出事業」を選定していることがわかった。

<sup>68)</sup> 第5期芽室町総合計画 p.75 商工観光課調べ

革を抽出事業の対象に選定したか否かで期分けした（部分的な対象の場合を含む）。

第Ⅰ期：2016（平成28）年度～2018（平成30）年度

新嵐山改革を最初に抽出事業に選定した期間。件名は、2016年度は「新嵐山スカイパーク運営支援事業」、2017、2018年度は「地域資源を活用した観光の振興」<sup>69)</sup>

第Ⅱ期：2019（令和元）年度～2020（令和2）年度

新嵐山改革を抽出事業に選定しなかった期間。ただし2020年度は、町が活用計画を策定した後の動きを受け、7月から9月に集中した討議を行い、政策提言書をまとめた。

第Ⅲ期：2021（令和3）年度<sup>70)</sup>

新嵐山改革が再び抽出事業に選定された期間。件名は「子どもからお年寄りまですべての世代に愛される新嵐山スカイパーク」

町と議会の対応の詳細は表3（p.23）のとおりである。

抽出事業での対応の他に、総合計画等での対応も確認する。町はかねてより、新嵐山スカイパークを町の重要な観光資源として総合計画の中に位置づけてきた。現在は表4（p.26）のとおりである。また町は施策の実績評価を公表している。該当する施策「地域視点を活用した観光の振興」の評価結果の抜粋は表5とおりである。

年度	進捗結果（外部評価）	施策に寄せられている住民や議会の意見	備考
2015	（計画策定時と比較して）前進した	・新嵐山スカイパークの今後の方向性 ・国民宿舎新嵐山荘の老朽化	
2016	前進した	同上	抽出事業対象
2017	変わらない	同上	同上
2018	変わらない	同上	同上
2019	前進した	・新嵐山スカイパークの今後整備手法のあり方	第5期総合計画の開始
2020	変わらない	・新嵐山スカイパーク改革に関する関係機関、関係者への説明の徹底	議会の政策提言

表5 施策の実績評価における新嵐山スカイパーク関連の評価

（出典）芽室町施策マネジメントシート（2015年度～2020年度）から筆者作成

<sup>69)</sup> 嵐山のあり方とサイクルツーリズムの両課題をまとめて「地域資源を活用した観光の振興」とした経緯がある。（2019年6月6日第5回総務経済常任委員会会議録による）

<sup>70)</sup> 2022年度に引き続き抽出事業となったかは不明（委員会会議録によると、調査は継続）

総合計画への議会の関与は、第一期の出来事であった。まず、2017年度に議会は第4期総合計画の評価を施策毎に実施し、2018年2月に「第4期芽室町総合計画の検証結果報告」を町長に提出した。また、第5期総合計画は、第5期芽室町総合計画審査特別委員会を2018年10月に設置して集中的に議論した。総合計画は、2019年3月に議会の議決を経て完成した。

### 7.3. 政策形成サイクルの内部評価（抽出事業と総合計画における対応）

第Ⅰ期から第Ⅲ期の各期の政策形成サイクルについて議会の評価を次にみる<sup>71)</sup>。

第Ⅰ期については、2016年度、2017年度ともに抽出事業の調査は進まず、全員協議会で政策討論会は開催できなかったとある。2018年度は、「委員会では自由討議を取り入れる議案も多く見られた」が、「議論が深化しない状況が多かった」とある。一方「第4期芽室町総合計画の検証結果報告」の中で、新嵐山スカイパークが位置づけられている施策を「町の課題認識は概ね正しい。～本町の観光政策のビジョンが存在せず町としての方向性が見えないことが課題である。」と総括した。翌年の第5期芽室町総合計画審査特別委員会では、該当施策の基本方針について質疑はなかった。11月に原案どおり可決すべきと委員会は決定したが、第4期計画の検証結果から第5期計画の決定までの約1年の間に、町の観光ビジョンや政策が定まった形跡はない。

第Ⅱ期の評価は「本会議での自由討議の実績はなかったが、各委員会では調査の最後に必要に応じて自由討議を取り入れ、議員同士で質疑を行い、意見を述べあう議員間討議も多く見られたが、一方で深化しない状況が多かった」とある<sup>72)</sup>。2020年度は、上の記載がある項目とは別の項目（総括的な記述の箇所）に、「課題の共有化と多様な意見の聴取から政策提言へ向けた課題整理ができた。」と記載があった。

第Ⅲ期は、2021年度の内部評価が2022年7月1日の時点でまだ公開されていないため、政策形成サイクルの評価結果は不明である。しかし、委員会の会議録や議会広報誌から議会の精力的な取組みが確認できた。

---

<sup>71)</sup> 議会活性化計画の年度毎の評価における記載。具体的には、(2) 活性化策①活性化事項評価総括【3】6つの基本方針を踏まえた具体的な取組、4. 町民本位の政策立案と提言、(1) 政策形成サイクルの確立、(ア) 議員間の自由討議による合意形成（以上は見出しの階層）の箇所の記載。評価の対象は抽出事業に限っていない。

<sup>72)</sup> 2019年度、2020年度とも同じ評価

#### 7.4. 政策形成サイクルは作動していたか

公開資料を分析した結論は、新嵐山改革については政策形成サイクルが円滑に作動していたとは言い難い。政策提言の実績から、課題の発見は政策に至ったと言えなくもないが、より円滑にサイクルを回し、より政策的に影響力のある提言ができた可能性がある。一方新嵐山改革は現在も進行中で、今後、7.5で指摘する課題の克服に期待できる変化も見ることができた。このように結論付けた理由を以下で説明する。

まず期毎に、サイクルの展開に寄与した出来事と阻害した出来事をあげる。

##### 第Ⅰ期

###### 【寄与した出来事】

- ・ まだ町民の関心が低い時点（2016年）に、新嵐山改革に着目したこと。議会は潜在的な問題を先取りしたといえる。
- ・ 第4期総合計画の策定に際して、施策毎に審議したこと。
- ・ 第4期総合計画の検証で、観光政策のビジョンが存在しないことが課題と指摘したこと。

###### 【阻害した出来事】

- ・ 3年度連続して抽出事業に取り上げたものの、調査活動が進まなかったこと。
- ・ 委員会での議員の討議は、委員の意見表明に留まり、争点・論点の整理に至らなかったこと。
- ・ 町の施策の実績評価から、庁内での取組に進展がないことは察知できたはずであるが、町に対して検討を促す働きかけをしなかったこと。
- ・ 第5期総合計画の審議に際して、該当施策に特別な注意を払わなかったこと。

##### 第Ⅱ期

###### 【寄与した出来事】

- ・ 2020年度は、町の動きに総務経済常任委員会が迅速に反応し、「新嵐山スカイパーク活用計画に係る提言書」を町長に手交したこと。
- ・ 提言書をまとめる際、町の活用計画を議会基本条例第12条（政策形成過程等）に基づき論点7項目に沿って丁寧に議論し整理したこと。

###### 【阻害した出来事】

- ・ 抽出事業としての前期の取組（争点・論点の整理）が不十分であったにもかかわらず、継続して抽出事業に選ばなかったこと。

- ・ 第4期総合計画の検証で、観光政策のビジョンが存在しないことが課題と議会は指摘したが、この指摘の扱いを追跡しなかったこと。
- ・ 政策提言は留意事項の指摘に留まり、政策の方向性までは示せなかったこと<sup>73</sup>。

### 第Ⅲ期

#### 【寄与した出来事】

- ・ 前期取組を追跡すべく、新嵐山改革を抽出事業に選定したこと。
- ・ 関係者の意見聴取やアンケート調査の実施等、精力的な調査を行ったこと。
- ・ 議会だよりを通じて逐次経過を町民に報告したこと。

#### 【阻害した出来事】

- ・ 特になし。

次に、第Ⅰ期から第Ⅲ期を一連の流れとしてみたときの気づきを以下にあげる。

- ・ 新嵐山改革に対する向き合い方は、時間の経過とともに積極性を増している。
- ・ 抽出事業と総合計画を意識的に結びつけていたか否かがわからなかった（意識して取り組んでいたことを明確に示す資料を得られなかった）。
- ・ サイクルの断絶が2か所あった。ひとつは総合計画の検証での指摘を追跡しなかったこと。もうひとつは第Ⅱ期に抽出事業に選定しなかったこと。この二つの断絶がなければ、町が活用計画を固める前に、観光政策やその中での新嵐山の活用方針について、方向性を提案できた可能性がある<sup>74</sup>。

## 7.5. 検証のまとめ

政策形成サイクルの展開を阻害した出来事と気づきから、喫緊の課題を明らかにする。ここから見える課題は3点ある。

### (1) 長期的な視点の欠如

抽出事業は1年間をかけて集中的に調査する事業という位置づけであるが、1年間

<sup>73</sup> 行政側は、議会からの提言を念頭においた対応をその後とっており、提言は有効であったが、本質的な問題の解決に、今一步迫ることができなかった。

<sup>74</sup> 利用者増加を目的とするマーケティングはターゲットを特定し、そのニーズに合わせて製品やサービスを提供し、価格を設定し、販売促進等を行うことが、基本的な戦略である。町から提示された活用計画は町民と町外の者（「おしゃれに敏感」な「女性」を起点）を等しくターゲットとしており、双方の満足を得るには相当の工夫を要する。ターゲットが拡散するのは、活用計画の上位計画にあたる観光政策で、新嵐山の位置づけについて抽象的なイメージでしか関係者の合意がとれていないことが一因ではないかと推測する。

で政策的な結果を出せる課題は限られる。予め長期的な視点を持ち、総合計画等の改訂スケジュールを念頭におきながら年度毎に具体的な目標を設定し、着実に取り組む必要がある。そうすれば、指摘事項の追跡がおざなりになる、同じ対象の課題を仕切りなおして再度取り組むといった事態を防ぐことができる。新嵐山改革は、抽出事業として課題の重要性は共有できたものの、到達すべき目標設定（いつまでにどのような状態に変えるか）が曖昧だったため、本質的な部分での問題解決が遅れたように見受けられる。

#### （２）内部評価の限界／選挙を挟んでの引継ぎ

取組の断絶が発生したのは、いずれも 2019 年度である。同年 4 月に町議会議員選挙があったことを考えると、引き継ぎに改善すべき点があったと考える。前議会が活動評価を行い、その結果は次期議会に引き継がれるが、拘束力はない。やむを得ない面はあるものの、議員の顔ぶれが変わり、取り組むべき課題の優先度が変わった可能性がある。

#### （３）争点整理から政策提案へ進む難しさ

第Ⅰ期は議員間討議を行っても、町民に提示する争点をまとめることができなかつた。第Ⅱ期は討議の進め方に改善がみられ、政策提言をまとめることができたが、政策（明確な方向性）案の提示ではなかつた。政策提案は、課題の分析・整理とは異なる能力が必要になる。芽室町議会の場合、政策形成サイクル展開の鍵は議員間討議の深化、討議の目的に合った議論の技法の習得と考える。

### 8. 政策形成サイクルの確立のための提案

政策提案型議会になるとは、政策形成サイクルを確立することである。課題の難しさに関わらず、円滑にサイクルを作動させることが理想である。新嵐山改革の事例から、芽室町議会の現在の課題は、（１）政策形成サイクルの個別の構成要素を有機的に結び付けるために必要な長期的視点からの目標設定がないこと、（２）サイクルの断絶を防ぐには内部評価に限界があること、（３）議員間討議には課題の分析・整理とは異なる能力が求められること、の 3 点であった。

前者 2 点の解決には、政策形成サイクルの作動状況を評価して、その結果に基づく改善を積み重ねる必要がある。現在も PDCA サイクルの下で議会活性化計画を実行して

いるが、二つある評価の切り口（制度の活用状況の評価<sup>75</sup>と抽出事業の進捗工程表を用いた評価）に関し、後者に比重を置くことが有効と考える。江藤が政策サイクルの評価で考えた3項目のうちの2項目、「議会運営の評価」と「住民福祉の向上の実践の評価」は、「過程の評価」と「結果の評価」と言い換えられる。現状は二つの評価を独立して行っているため、「結果の評価」の一部として「過程の評価」を行うことを筆者は提案する。

現在のように議会運営の観点から制度に注目しすぎると、その活用が目的化して、何のための制度かを見失う。制度の活用は、問題の発見から解決へ至る過程の中、抽出事業に取り組む文脈で、政策への実現貢献度の観点から評価するのが望ましい。具体的には、進捗工程表とその評価の様式を修正し、長期の目標<sup>76</sup>と年度の目標を分けること、評価するときは、当該政策課題の年間の活動の中で、全体の達成度に加え、「情報公開」「住民参加」「調査」「議員間討議」といった項目を評価することを意味する<sup>77</sup>。その中で、今後は町と議会の関係を振り返ることも重要であろう。政策の実現には住民と議会の関係、町と議会の関係も影響する。その影響は過程を調べなければわからない。議会改革が内部にとどまらず自治体改革が必要になるという神原の示唆は、ここにつながる。

また、内部評価に限界があるなら、外部評価が必要となる。専門家の活用が考えられるが、この評価は議会活動の監視でもあるから、町民が評価者であることが本来の姿であろう。ただしその場合、評価する側の力量が問われる。自分の要望が通れば高く評価するということがあってはならない。二元代表制の下での議会や議員、政策を適切に評価できる町民を誰が育てるべきかという問題につきあたる<sup>78</sup>。当面は、過去の抽出事業の対応の事後的な評価を、議会モニターの活動に含めるといった方策が考えられるかもしれない。

3点目の課題の解決、議会の政策立案力の向上には、二つの面から専門家の協力が

---

<sup>75</sup> 議会活性化計画の評価総括における「【3】6つの基本方針を踏まえた具体的な取組」部分

<sup>76</sup> 例えば、総合計画の改訂に向けての目標

<sup>77</sup> 現在、活性化計画の評価は細かく複雑で、一部内容の重複も見られる。従って、一度評価方法全体を見直して簡略化を図ることを合わせて提案する。

<sup>78</sup> この問題を広く次世代町民の育成・参加ととらえれば、別海町議会が2021年に制定した議会基本条例には次世代を担う町民の主権者教育と参加を促す条文がある。

必要になる<sup>79</sup>。一つは議論の対象分野について専門家から助言を得ること、もうひとつは政策立案の技法について専門家の指導を受けることである。後者は理論の習得だけでは不十分で、実践による経験の蓄積が合わせて必要になる。実践から教訓を抽出し、議会の記憶として引き継いでゆかなければならない。

## 9. 芽室町議会改革の展望

廣瀬(2018)は2000年代以降の議会改革の展開に、地方自治の民主主義実現運動という性質を見てとり、改革の柱のひとつは市民と議会との関係の改革と述べている<sup>80</sup>。芽室町議会についていえば、議会改革により議会は大きく変わったが、住民側の変化はモニターに参加した住民など一部に限られ、議会の期待には及ばなかった。

議会が政策提案型議会に進化するために、住民を変える、より積極的な働きかけが必要ではないだろうか。嵐山改革で、議会は「市民のヒロバ」を具現化できないかと考えた。嵐山改革は、程度の差はあるにせよ、多くの町民の関心の対象になりうる一方、住民間に深刻な対立を生む問題ではおそくない。多様な住民の参画を促して合意形成を皆で体験する絶好の機会になりうる。嵐山改革は、これまでの過程から教訓を得るだけでなく、今後の展開から有益な示唆を得ることが重要と考える。

芽室町議会は改革の先行者ゆえの困難に直面するが、挑戦者としての軌跡が、改革を志して後に続く他議会の道標になる。

### 謝辞

本稿の執筆にご指導くださった山崎幹根先生、研究にご協力くださった芽室町の皆様に深くお礼申し上げます。また、2021年度の政策討議演習において、ともに芽室町議会活動の評価方法について議論を交わした芽室班メンバーに改めて感謝します。そこでの学びが本研究の基礎となっていることを、最後に申し添えます。

---

<sup>79</sup> 専門家の助言を得るための制度は、芽室町議会はすでに有している。

<sup>80</sup> 廣瀬(2018) pp.8

表 1 議会改革・議会活性化関連項目の実施状況

	項目	町村数 (%)
1	議会活性化に関する議会組織を設置している町村	262 町村 (28.3%)
2	議会中継を実施している町村	664 町村 (71.7%)
	うちインターネット録画配信	275 町村 (30.1%)
3	ホームページを開設している町村	831 町村 (89.7%)
4	会議録をホームページで公開している町村	649 町村 (70.1%)
5	議会広報を発行している町村	900 町村 (97.2%)
	そのうち議会単独発行の町村	812 町村 (90.2%)
	年間平均発行回数	4.1 回
6	通年制の会期を採用している町村	63 町村 (6.8%)
7	質疑を「一問一答方式」で行っている町村	358 町村 (38.7%)
8	常任委員会を開催した町村	872 町村 (94.2%)
	平均開催日数	年間 9.5 日
9	議決事件の追加を行っている町村	602 町村 (65.0%)
10	住民懇談会／議会報告会を開催した町村	180 町村 (19.4%)
11	議会モニターを導入している町村	92 町村 (9.9%)
12	情報端末を導入している町村	172 町村 (18.6%)

(出典)「第 67 回町村議会実態調査結果の概要 (令和 3 年 7 月 1 日現在)」から筆者作成  
同調査の活動調査対象期間内は令和 2 年 1 月～12 月、対象議会数は 926 町村議会

表3 新嵐山スカイパークの問題を巡る町と議会の対応

※ 表において「常任委員会」は「総務経済常任委員会」、「抽出事業」は「政策形成サイクル抽出事業」のこと

年月日	議論等が行われた場 (空欄箇所は町の動向)	内 容
<b>2016年度</b>	常任委員会	抽出事業に「新嵐山スカイパーク運営支援事業」を選定
8月10日	第4回常任委員会	新嵐山スカイパークのあり方について討議
11月14日	第12回常任委員会	議件調査事項：新嵐山の今後のあり方について討議
3月	第12回 予算決算 特別委員会	平成29年度予算一般会計総務費行政改革推進事業費についての質疑。町は新嵐山スカイパークの中長期的な展望を検討するため、行政改革推進委員会に専門部会を作る予算を計上
<b>2017年度</b>		庁内で本格的な検討の開始
6月9日	第6回常任委員会	抽出事業に「地域資源を活用した観光の振興」を選定。別々に提案された「嵐山のあり方」と「サイクルツーリズム」の統合
8月28日	第14回常任委員会	嵐山のあり方検討の進捗状況について、町から経営形態のあり方と全体ビジョンを検討中である旨の説明
12月13日		行政改革推進委員会専門委員会から提言 経営形態のあり方に加え、将来ビジョンについても提言あり。
12月15日	第26回常任委員会	嵐山のあり方検討の進捗状況について、町が行政改革推進委員会からの提言を説明。町は2月下旬までに結論を出す予定
12月19日	第3回合同委員会	第4期芽室町総合計画施策評価まとめ 常任委員会のコメントを合同委員会で確認
2月7日	議会 → 町	町長に「第4期芽室町総合計画の検証結果報告」を提出。施策【2-2-2 地域資源を活用した観光分野の振興】の結果を次のように総括。『町の課題認識は概ね正しい。「食・農業・景観」と観光振興を連携させた取り組みを今後も継続する。本町の観光政策のビジョンが存在せず町としての方向性が見えないことが課題である。』
4月12日	議会だより 4月号	「第4期芽室町総合計画 議会のまとめを町に報告」という見出しのもと、ポイントを掲載。ただし、新嵐山に関し言及なし。
<b>2018年度</b>	常任委員会	抽出事業に引き続き「地域資源を活かした観光新婚」を選定
10月19日	第2回第5期芽室町 総合計画審査特別委員会	基本構想と実施計画の説明・質疑 新嵐山スカイパークの基本方針について質疑はなし。
11月6日	第4回総合計画審査 特別委員会	討論において、2名の委員が新嵐山スカイパークについて言及
11月9日	第15回常任委員会	新嵐山のあり方について、町から第5期芽室町総合計画・施策「地域資源を活用した観光の振興」について事前の説明

年月日	議論等が行われた場 (空欄箇所は町の動向)	内容
2019年 2月		めむろ未来ミーティングの実施(2月以前) メムロスキー場でのアンケート ※ 以上は、町の広報誌3月号からの推測
3月		第5期芽室町総合計画 完成
3月4日～	3月定例会議	平成31年度予算案審議の議員質問と賛成意見で新嵐山を言及
3月		町の広報誌3月号で「新嵐山スカイパーク」を特集。めむろ未来ミーティングのふり返しという位置づけ
4月	議会だより4月号	平成30年度常任委員会での指摘事項と調査の継続について報告
<b>2019年度</b> 6月～7月		町によるサウンディング型市場調査の実施
2月		町による活用計画(案)について町民の意見募集 結果町民からの意見は1件のみ
3月		新嵐山活用計画策定。計画のターゲットは、「町民及び町外からの来訪者」。町外からの来訪者については、おしゃれや流行に敏感でSNSの活用など情報発信力の強い「女性」を起点にファミリーやインバウンドなど幅広い層への展開を図る想定
<b>2020年度</b> 6月		町の広報誌6月号で「新嵐山スカイパーク改革始動」のお知らせ
6～7月		町主催の町民との意見交換会「めむろ未来ミーティング」を「新嵐山改革」のテーマで複数回開催
6月	6月定例会議	新嵐山スカイパーク再整備の課題等に関し一般質問
7月9日	第7回常任委員会	新嵐山スカイパーク活用計画の進捗について、町から指定管理者からの提案について説明
7月15日	第8回常任委員会	新嵐山スカイパーク活用計画について、政策形成過程「7項目」による論点整理
7月22日	第9回常任委員会	同上
8月7日	第11回常任委員会	同上
9月3日	第13回常任委員会	「新嵐山スカイパーク活用計画に係る提言書」提出決定
12月16日	12月定例会議	(事業実施期間の延長とインバウンドをターゲットから当面除外する計画変更を受け、)観光振興と新嵐山スカイパークの活用計画について一般質問
12月		活用計画改定の発表(「既存施設のリノベーション」にかかる事業費(概算)の提示とリノベーションのロードマップの見直し)
1月	第24回常任委員会	新嵐山活用計画の改訂について、町から計画改訂(新型コロナウイルスの影響による状況変化を踏まえて)の説明
3月10日	第13回 予算決算特別委員会	令和3年度各会計予算及び予算関連議案の審査(商工費に新嵐山スカイパーク関連予算計上)。複数の委員が町民や関係者の声の聞き取りが不足していたことを指摘
<b>2021年度</b> 6月8日	第3回常任委員会	令和2年度めむろ新嵐山株式会社の経営状況について、質疑の後、継続調査を確認

年月日	議論等が行われた場 (空欄箇所は町の動向)	内容
2021年 7月13日	第5回常任委員会	令和3年度抽出事業(政策課題)として「子どもからお年寄りまですべての世代に愛される新嵐山スカイパーク」を選定
8月3日	第6回常任委員会	新嵐山スカイパークも対象に、所管施設(現地)調査を実施
8月20日	第7回常任委員会	町が新嵐山ウォーターガーデン整備事業について事業の目的、経過、事業内容及びスケジュールの見直し等説明
9月10日	町議会だより9月号	8月現地調査の報告の掲載にあわせ、「議会にも声をお寄せください」と誌面で町民に呼びかけ
9月16日	常任委員会の活動	嵐山テナントとの意見交換会をオンラインで実施。これまでの経過や昨シーズンの運営状況などを聴取
10月6日	常任委員会の活動	めむろ新嵐山株式会社と意見交換会を実施
10月12日	議会だより9月号	意見交換会実施報告の掲載にあわせ、改めて大きく意見の募集を告知。アンケート調査を行うべくQRコードを掲載
11月12日	議会だより11月号	意見交換会実施報告の掲載にあわせ、アンケート調査は58名から回答を得たことを報告。「利用しやすくなった、しにくくなった」の意見は拮抗という結果
12月10日	議会だより12月号	指定管理について町の見解を確認したことを報告。今後はアンケート調査の意見の論点を整理し、方向性について議論する。
12月10日		町の広報誌12月号は、特集その2『変わりつつある新嵐山』のコラムにて、「新嵐山改革は、これまでの取り組みを一度リセットし、ゼロベースからスタートしました。」と記載
12月	12月定例会議	2名の委員が町民の評価・意見の扱いや計画改正の見直し等について一般質問
2月21日	常任委員会の活動	めむろスキースクールとの意見交換会実施。スクール側の要請
3月9、10日	第14回 予算決算特別委員会	令和4年度各会計予算及び予算関連議案の審査(商工費に新嵐山スカイパーク関連の予算が計上)。人工降雪機の導入と、めむろ新嵐山株式会社の経営状況について質疑
3月14日	第19回常任委員会	第5期芽室町総合計画前期実施計画の検証を行い、合同委員会に提案する内容を決定。出された個別の意見は記載せず「施策の課題認識と方向性は概ね正しい」とまとめた。
4月13日	第21回常任委員会	令和3年度常任委員会の抽出事業について調査報告と政策課題評価を議論。評価結果は「概ね達成・継続」
4月22日	第22回常任委員会	町民意見交換会(新嵐山スカイパーク)のまとめ

(出典) 芽室町議会委員会会議録、広報誌「議会だより」、町広報誌「すまいる」等、公開資料から筆者作成。

表4 第5期芽室町総合基本計画における新嵐山スカイパーク関連の記載

<p><b>1. 第5期芽室町総合計画の概要</b></p> <p>計画期間 : 2019年度～2026年度          将来像 : みんなで創り みんなでつなぐ ずっと輝くまち めむろ          政策の体系 : 基本目標数 5, 政策数13, 施策数34</p>
<p><b>2. 新嵐山スカイパーク関連の記載</b></p>
<p><b>2-1. 政策体系の中での位置づけ（下線）</b></p> <p><u>基本目標1 農業を軸とした活力と賑わいのあるまちづくり</u>          政策：1-1 持続可能な農業の基盤整備と支援の強化  <u>政策：1-2 農業と連携した活力ある商工業と観光物産の振興</u>          施策：1-2-1 地域内循環の推進と商工業の振興          1-2-2 地域資源を活用した観光の振興</p>
<p><b>2-2. 政策1-2における記載内容（p.37）</b></p> <p>“本町最大の観光地である新嵐山スカイパークは、芽室町の個性を体感でき、町民にとっても誇ることのできる魅力ある場づくりを進めます。”</p>
<p><b>2-3. 施策1-2-2における記載内容(p.74)</b></p> <p><b>1 現状と課題</b></p> <p>“～ 本町の歴史ある観光資源のひとつである「新嵐山スカイパーク」は、運営の効率化及びサービス向上の観点から、第3セクターによる運営を行っていますが、経営可能な運営のあり方の検証を踏まえ、効果的・効率的な施設整備を進めながら、町民にとっても誇ることのできる、魅力ある場所を目指した取組が求められています。”</p> <p><b>2 施策の方針</b></p> <p>対象：町外観光客          意図：観光客の滞在時間と日数を増大させ、観光消費の拡大を図る。観光資源が認知され、新規観光客とリピーターを獲得する。          結果：芽室町が道内・国内・海外に発信される。交流人口の増で消費の拡大につながる。</p> <p><b>3 施策の主な内容</b></p> <p>(1) 新嵐山スカイパークの基本方針          本町最大の観光地であり、着地型観光を推進するための中心的な施設（観光拠点）となる新嵐山スカイパークについては、設置者である町として適切な施設管理を行うとともに、本町を訪れる観光客が豊かな自然や地域のおもてなしを通じて、「芽室町の個性を体感できる場づくり」をコンセプトに施設整備を行い、「町民にとっても自慢できる、誇ることのできる新嵐山スカイパーク」を目指します。また、運営については、「合理化すべきものは合理化する」「投資すべきものに投資する」「行政費用を下げる」の3つの方針に基づき、これまでの多角経営を検証しながら、官民協働の視点を活かした取組を進めます。</p>

(出典)「第5期芽室町総合計画 2019[平成31年度]～2026[平成38年度]」

(2019(平成31)年3月)から筆者作成

## 参考文献

### 書籍・論文

江藤俊昭編著（2016a）『自治体議会の政策サイクル 議会改革を住民福祉の向上につなげるために』公人の友社

江藤俊昭（2016b）『議会改革の第2ステージ 信頼される議会づくりへ』ぎょうせい

加藤洋平、木下健（2018）「地方議会改革の検証—改革の形態と成果の関係—」『流経法学』流通経済大学法学部、第17巻第2号、pp, 31-60,

神原勝他（2016）「議会改革はここまで到達した—芽室町議会改革の全貌と特色—」『ここまで到達した芽室町議会改革 芽室町議会改革の全貌と特色』北海道自治研ブックレット No. 5、公人の友社、pp. 43-72

—————（2015）『議会改革はどこまですすんだか 改革8年の検証と展望』北海道自治研ブックレット No. 4、公人の友社

神原勝（2008）『自治・議会基本条例論 自治体運営の先端を拓く』公人の友社、pp, 138-142

鈴木庸夫（2021）「松下圭一「市民自治の憲法理論」はなぜ学界から無視されたか（上）—ケルゼンvsスメント—」『月刊 自治総研（3月号）』通巻509号

自治体学会議員研究ネットワーク 江藤俊昭 編著（2015）『Q&A 地方議会改革の最前線』学用書房

自治体問題研究所編（2007）『ここから始める地方議会改革』自治体研究社

全国町村議会議長会（2009）「大規模市町村合併後における 基礎自治体のあり方と町村議会のあるべき姿 報告書」第3次地方（町村）議会活性化研究会

—————（2022）「第67回 町村議会実態調査結果の概要（令和3年7月1日現在）」

土山希美枝（2018）「政策議会の政策過程と「争点資源」の開発」『自治体議会改革の固有性と普遍性』 廣瀬克哉編著、法政大学現代法研究所叢書43、法政大学出版社、pp. 103-127

西尾勝（1977）『都民参加の都政システム』東京都都民生活局編、pp. 73-89

西科純（2018）「[議会]議会改革の生命線—市民と議会の交流」自治日報9月12日

—————（2016a）「[議会]小規模自治体だから議会改革が進むのか」自治日報5月17日

———— (2016b) 「＜実践報告＞北海道・芽室町議会」『自治体議会の政策サイクル  
議会改革を住民福祉の向上につなげるために』江藤俊昭編、公人の友社、pp. 110-  
128

———— (2016c) 「芽室町議会は何を変えたのか」『ここまで到達した芽室町議会改  
革 芽室町議会改革の全貌と特色』北海道自治研ブックレット No. 5、公人の友  
社、pp. 18-41

廣瀬克哉編著 (2018) 『自治体議会改革の固有性と普遍性』 法政大学現代法研究所  
叢書 43、法政大学出版局

広瀬重雄 (2016) 「なぜ議会改革に取り組んだのか」『ここまで到達した芽室町議会改  
革 芽室町議会改革の全貌と特色』北海道自治研ブックレット No. 5、公人の友  
社、pp. 6-17

松下圭一 (1999) 『自治体は変わるか』岩波新書

山崎幹根 (2011) 「地方議会ってどうなんですか？（揺れる市町村；北海道は特別か；  
議会に何ができるか）」『やっぱり、北大の先生に聞いてみよう ―ここからはじめ  
る地方分権』中島岳志編、北海道新聞社、

## 官公庁資料

総務省自治行政局行政課 (2014) 「地方議会のあり方に関する研究会報告書」 地方議  
会のあり方に関する研究会 (2022年7月18日最終閲覧)

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000287844.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000287844.pdf)

芽室町 (2019) 「第5期芽室町総合計画 2019 [平成31年度]-2026 [令和38年度]」

———— (2020年3月策定、12月改訂) 「Reborn SKYPARK アクションプラン (活用計  
画) 「Rural inn ザ・スカイパーク」」

芽室町議会 (2022) 「令和3年度版芽室町議会白書 (概要版)」

———— (2021a) 「令和2年度版芽室町議会白書 (概要版)」

———— (2021b) 「令和3年度活性化計画書・令和2年度活性化計画 (最終評価・単年度  
版) [令和3年4月27日実績評価・令和3年7月2日計画策定]」

———— (2020a) 「令和元年度版芽室町議会白書 (概要版)」

———— (2020b) 「令和2年度活性化計画書・令和元年度活性化計画 (最終評価・単年度  
版) [令和2年5月1日実績評価・令和2年5月22日計画策定]」

- (2019a)「平成 27-30 年度任期版 芽室町議会白書 (完全版)」
- (2019b)「令和元年度活性化計画書・平成 30 年度活性化計画 (最終評価・単年度版) [平成 31 年 3 月 27 日実績評価・令和元年 9 月 3 日計画策定]」
- (2018)「平成 30 年度活性化計画書・平成 29 年度活性化計画 (最終評価・単年度版) [平成 30 年 5 月 1 日計画策定・評価]」
- (2017)「平成 29 年度活性化計画書・平成 28 年度活性化計画 (最終評価) [平成 29 年 5 月 23 日計画策定・評価]」
- (2014)「芽室町議会政策形成サイクルの導入について」