

# 委員会調査報告書

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会調査について  
令和5年7月28日から同7年11月26日までに当委員会が実施した標記に関する調査結果を、芽室町議会会議条例第79条の規定により報告する。

令和8年3月24日

芽室町議会新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会  
委員長 鈴木健充

芽室町議会議長 梶澤幸治様

# 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った。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）案の提示ではなかった。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 現行条例のままで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