

## 令和2年9月議会清介の一般質問

	<p>私的な反訳による速報です。正式には議事録にてお確かめください。</p> <p>読み上げ原稿は作っておりません。分かり難い表現には括弧の中で説明しています。</p> <p>登壇日：令和2年9月11日</p>
<p><b>通告内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ニューノーマルが迫る市政運営の課題について</li><li>2. ニューノーマルの時代に求められるDMOについて</li></ol>	

**清介** 傍聴席も一変しましてソーシャルディスタンスの関係から寂しい限りではございますが、市民の皆様には議会中継などをご覧いただきながら質疑全般について又お考え頂きたいと思えます。私ごとですけれども、今朝調べて参りました。今回で50回目の一般質問です。先輩議員の中には100回を超える強者もお見えになりました。何を毎回訴えながら市民の代表として、こちらに並んでお見えになります理事者の皆さんに訴えていくかということは、非常に大切な問題であると思えます。一人よがりになっては行けない。市民の代表としての責務を果たす事は意義あるものであると感じています。(これまでを振り返って)何が変わったか(たとえば)私は平成11年の9月から第一回の質問に立っておりますが、変わった点と言えば上着を着ないで(は)この演壇位たてないくらい腹が出てきたと言うことぐらいです。又皆さんと一緒にこうした場、会して議する会議の場。公開の上で条例や予算、その他議決しなければならない事項。そういうものを(熟議を経て)議会の立場として又ご提案申し上げていきたいというふうに覚悟はしております。

通告に基づきまして一般質問をさせていただきます。今回は今までとは違う新しい日常、ニューノーマルということが言われております。これまでの自分たちが持っていた成功体験、それから先例。(そうしたものが)今までとは変わって通用しなくなる時代がくるんだという事で、非常に私たちにも重い責任があるという事が言われています。今までは一つの事例を申せばこれですんできていたことが、パンデミックによる混乱を回避して経済を元に戻していくという作業の中では、非常に今までとは違った発想で組み立てていかなければならない、ということをお自身も痛感しております。これは議場にお見えになる全ての皆様が心していかなければならない今後の道筋でもあるというふうに思っています。そうした中で今回は2点について質問項目を作っております。一番目としては、ニューノーマル=新しい日常ということが迫る市政運営の課題について。二番目、ニューノーマル=新しい日常の

時代に求められる地域経営とDMOの関係。そうしたことを念頭において質問に入らせていただきたいと思います。

昨日も一昨日も議場において議員の皆様のご一般質問を聞かせていただきました。どういう事が行政には求められるのだろうかとかよくよく考えました。市民と向き合う行政とはどういう事なのか、行政を代表する市長の役割というのはどういうことなのか、昨日の質問でも岩垣議員の最後の質問のところに「市長の責任において市民への説明があるんだ」というようなことが出ております。よくよく考えてみるとそのとおりではないかと思っております。

非日常が日常に変わるニューノーマルの時代には、いつまでにどのように道筋を付けて、このコロナの災いに対する対応をし、その後はどういう道筋で市政運営に当たっていくのか。これを説明できるのは市長、國島市長しかない訳であります。ですから今後恒久的なコロナ禍の対策は（この禍が）すんだ跡では、必ずそれに対してコメントが発せられなければならないとも思っております。

その中で市長のことは先程申し上げました。いつまでに自分たち行政は、どう責任を持ってコロナ後の経済回復に向かっていくのか。その財源はどこにあってどんな方法があるのか。是非一考を（お願いしたい）。ニューノーマルの世界を克服するに当たっては國島市長に期待をしていきたいと思っております。

一項目目、新常態＝ニューノーマルという言葉で表されるアフターコロナの生活様式では、これまでの常識が大きく変わるという意味において、大きな転換点を迎えた構造的変化を意味するととらえられている。これまでの5年10年を見据えた総合計画というものの意味が、大転換を迫られているということでもある。よりスピード感が要求される時代に旧来の発想での計画行政で進められるのか。今後その見直しも迫られると思うが、総合計画の位置づけを大胆に替えていく考えはないのか。

と通告をいたしております。地方自治体の計画行政の柱である総合計画。私ども（議会も）参加をしながら整えて参っております。そうした中で国は地域総合戦略「まち・人・仕事総合戦略」を打ち出し、地方自治体にもそれに沿った総合戦略を策定せよと迫り、高山市では私どもの総合計画がそれに沿った考えかたで組み立ててあると言うことで、総合計画（発言時には総合戦略と言いついて間違っています）と総合戦略を兼ね備えた重複した内容を克服する意味で、そうした内容での計画行政に入っております。ただしニューノーマル、コロナ後の世界では国の総合戦略「まち・ひと・仕事総合戦略」のあり方も非常に変わってくるはずで、そうした中で今までのように成功体験、先例と言うことで組み立ててある総合戦略というものは、どこを見直しどんな事を工夫していかなければならないのかという様なところをお聞きをたくて通告をしております。その辺のところの見解を伺いたいと思っております。

田谷企画部長）おはようございます。現在のコロナ禍に際しては、個人や企業の活動レベルの低下により、経済的に甚大な影響を受ける一方で、IT技術を活用したTV会議やテレワークの普及が進み、業務のデジタル化や大幅な効率化が求められるなど、さまざまな場面でこれまで当たり前とされてきたことが大きく変わりつつあり、今後はウィズコロナ社会を

ふまえたまちづくりが求められることは招致しております。

昨年度の総合計画の見直しでは、バックキャストिंगの考え方にに基づき、長期的な視点を持って将来のあるべき姿を描き、それを市民と行政が共有しながら実現に向けて取り組んでいくため、まちづくりの方向性を明確にしたところであり、中長期を見据えた計画行政は、引き続き大切であると認識しております。同時に議員が仰せのとおり、社会情勢の変化に的確に対応したスピード感あるまちづくりという視点も大変重要になってくると考えております。総合計画をベースとしながら、社会情勢の変化に対応したまちづくりがしっかりと行えるよう、まずは実施計画や財政計画のローリングを行いながら、かつ柔軟な対応を図ると共に、スピード感が求められる時代における計画行政のありかたそのものにつきまして考えて行くものでございます。

**清介)** 今後ますます求められることは行政のスピード感。それと市民と向き合う政治姿勢。の辺が重要なところなんだろうと考えております。特にスピード感ある行政運営というところでは、非常に実業の世界、ビジネスの世界では3年先、5年先のことをここで議論しても始まらない。その場その場で対応していかなければ今の世界の流れの中ではついていけない、というようなことを言われております。ただ市民と向き合う行政にとっては両刃の剣とも言え、今部長がおっしゃって頂いたような方向性でまちづくりを揺るぎないものにして頂く、その必要性は認めるところであります。今後ともそうした観点で国の方向性とも合致するような内容でまちの中を整えて頂きたいなと思っております。

二番目の観点。ニューノーマルの世界へ移行する前に、新しい日常という考え方の世界へ到達する前に、生活の危機に直面している市民や事業者の救済が緊急課題として横たわっている。この半年の間に悪化した有効求人倍率の下落や失業者の増加など雇用情勢も逼迫してきている。国や県も3月以降の応急対応で手一杯の中では、最後の頼みは市の救済策といえる。秋以降さらなる経済危機の到来が予想される中では、一定の条件下ではあるが現状活用可能な財政調整基金により、たとえ5万円でも10万円でも市民の救済に出動しても良いのではないかと。ということを申し上げております。8月の下旬「日経新聞」に記事がありましたので読ませて頂きます。中小企業庁の発表によると、「手元資金で賃料や支払利息などの固定費をまかなえる中小企業は、その期間は飲食業で5.4ヶ月。宿泊業で6.6ヶ月。売上げが立たない中での営業が半年続けばこれらの業種は行き詰まる。」という発表がありました。又同時に掲載してあります東京商工リサーチの発表では「コロナウイルスの流行が長引いた場合、廃業を考える中小企業数は約9%。そのうち半数がその判断の時期はこの一年半以内。そういう気持ちで経営に当たっている。」という発表がありました。高山市の事情を考えると、他の産業基盤がある都市部とは違い、この9%という数字は約3倍の重荷となって迫ってくるのではないかと感じております。

$3 \times 9 = 27\%$ 、約三分の一。私たちが常日頃予想させてもらっている今後の事業経営(者)の三分の一は淘汰されるのではないかとという危機感。これが裏付けされる数字ではないかと思っております。こういう時代の流れであります。一定の条件下ではと条件が付いてい

ますが、こうした危機感ある時代にあっては、直接の給付による救済策（の必要性）も今後出てくるのではないかと考えています。この辺のところの備えはあるのか、それから考えはあるのかというところを少しお聞きしておきます。

**田谷企画部長**）市では本年2月に市の新型コロナウイルス感染症対策本部を設置して以降、国・県の対策と連携しながら、これまで緊急経済対策を状況に応じ次々と打ち出し、取り組んで参りました。4月16日には「新型コロナウイルス総合窓口」を開設し、市民や事業者の皆様からの不安や悩みの声に丁寧に対応するほか、各種支援制度の申請窓口などとして、ワンストップで対応しているところでございます。

新型コロナウイルス感染症との戦いは長期にわたり、経済的打撃からの回復には相当の時間を渡欧すると予想しておりまして、これまでに講じてきた対策だけで十分とはとらえておらず、今後も状況をふまえた対策の追加などが必要と考えているところでございます。市内の経済や雇用情勢がさらに逼迫していく場合には、その状況に応じ個人に対する直接的な支援が必要となる可能性もあり、議員ご提案の現金給付につきましても、方策の一つと考えられますが、又一定の条件下ではと表現をされたところではございますが、本当に困窮しているひとへの支援につながるのか、地域内に資金が循環し、地域経済の活性化に繋がっていくのかなど、十分な検討を行った上で仕組みを整える必要があると考えております。

今後も市民に寄り添い、議会や関係団体の皆さんの声を聞きながら、効果的な取り組みを考え実施して参ります。

**清介**）今後の対応方も、また注目してその推移を見守っていきたいと思います。

現金給付が最後の頼みの綱だといっても、行き過ぎた支援の限界ということも言われております。これまでに金融緩和の動静を見てくれば、自然に淘汰されなければならない、市場から去っていかなければならない事業体であっても、その環境下（金融緩和の）では生き延びることができた。欧米の環境から見れば日本の現況は金融緩和の中で、そうした新陳代謝があまり進んでいない。だからそこを間違えると、行政の支援の引き際が難しいんだと言われております。その通りではないかと考えています。私の住まいする商店街でも大体20年で三分の一は入れ変わっていくというのがこれまでの例です。ま、そのことが常に身近に見ています私からしてみれば、ま、百年企業といわれるような長期にわたる（経営を続けてお見えになる企業の）存在意義は又あるのだろうと思いますけれども、その辺の引き際、政策のさじ加減、ひとえに行政の皆さんの手腕にかかっていると考えています。その辺のところは又改めてご努力をお願いしたいと考えております。

3番目の通告です。ニューノーマルが迫られる経済状況では、これまでの成功体験も前提条件も用をなさない。何で稼ぎその雇用をどう維持していけるのかは重要課題である。この先経済が悪化した段階での雇用調整の局面では、市は指導力を発揮してその先頭に立たねばならないのではないかと。昨日の岩垣議員の質問で指摘された点であります。市の基盤となる産業間、での雇用の調整である。先般の報道に寄れば非正規雇用者を中心にした解雇や雇い止めが岐阜県でも1,465人と発表されている。市民救済の給付金を梃子にした

就業先の移動調整である。これは②で申し上げました。市民救済の給付金というものを梃子にすればこうしたこともより広範に展開できるのではないかという内容であります。季節需要のある農業や慢性的に人手不足の業界などへの人の配置は、本来は行政の仕事ではないかもしれないが、経済団体等を指導してやらざるを得ない瀬戸際の状況ではないのか。ということであります。これは昨日にお答えをいただいておりますが、今回は給付金というものを梃子入れしながらこうしたことへの政策展開をすれば、より広範な救済が可能になるのではないかということをお願いしております。この事についてご見解を伺いたいと思います。

**東野商工観光部長** 給付金につきましては企画部長が答弁させていただいております。新型コロナウイルス感染症の影響により、市内の産業構造が変わり雇用の受け皿も変化していく中で、市としましても今後産業間の雇用の調整は重要となってくると認識しており、実際に産業界では休業や事業の縮小によって発生した労働力を、異なる産業分野において活用された事例も出ています。現在は事業所間で労働力を調整されているのが実情でございますが、新型コロナウイルス感染症の影響は長期化しており、今後失業者の数が増加していくことも予想される中で、事業間の取り組みだけで雇用の調整を図ることは限界も出てくると認識しております。

産業間の雇用の調整は今後より一層重要性が高まるものと考えており、今後市としましても積極的に関わりを持ちながら、産業団体や関係機関と連携して取り組んでいくことが重要であると考えております。

**清介** 地域の就業構造7～8年前にもそれに絡んで政策提言をしたところですが、大きく変わってきている。20年前から見れば就業環境も変わってきているし、就業体制も、高山市の重要な位置づけの雇用の受け皿（も）変化をしてきています。こういう状況の中では必要な調整手段として、プラットホーム等を抛り所にしながら行政の指導・勧告、それから誘導ということが大きく役だってくるのではないかなと思っています。緊迫する雇用情勢です、高山市の中でも非正規を除いた余剰人員の整理というところの話が出てきていない訳ではありません。これは高山市の就業人口構造から考えますと、どうしても若い人たちの雇用の場、雇用の内容を狭めていくという事を心配しております。「一定の条件下ではあるが」といっておりますが②番目で、一定の条件とは何かといえ（弱い立場にある労働者への配慮ということであり）若年者の雇用の心配の中では、ローン地獄に陥るのではないか、（各種手当が打ち切られる中で）本等に本給だけで生活していける労働環境にあるのだろうか、心配しています。そのようなところへの配慮を是非お願いして今後の幅広い展開をお願いしたいなと思っています。

④番目です。これまでの常識や成功体験は通用しなくなるといった点においては、今後市役所の機構改革は最も迫られるのではないか。先般の先決事案に見られるような生ぬるい対応は緊張感の欠如であり、市民生活の切迫感からは乖離した役所の論理ではないのか。一刻から見れば多すぎる部長職の数、経済運営の司令塔をなさない産業経済部門は整理統

合すべきである。理事職を創設し、さらに屋上屋を重ねるように政策顧問等を置く対応は、行政運営をわかりにくくすると共に、行政への信頼感を低下させ、職員の依存体質をも増加させているように見えてしまう。人口9万人弱の地方自治体である。無理して間口を広げなくても信頼される行政運営に努められるのではないか。

いらんお世話だと言われるかもしれませんが。それでも行政改革が迫られる中でこれだけ多くの部長職がお見えになる。そうした中で、先般の（先決事案）、全部を反対するといっておられません。緊張感を欠いた先決の事案の提案。私は非常に憤りました。海外戦略ビジョンに書いてあるじゃないか、そのことは。今更先決に突っ込まなきゃならない事案なのか。私そういうことをネット上で公開しましたら、ある議会のある議員から「私もそう思う。海外戦略事案は先決にはなじまないのではないか」というような励ましの言葉もいただきました。ま、そういうことを見れば昨日の岩垣議員の質問の中、それから他の議員の質問の中でも副市長お答えになられましたけれども、あれを見れば見るほど（聞けば聞くほど）そういう様なふうに見えてしまう。これは私だけなんでしょうか。

もう少し緊張感を持って市民と向き合う政治とはどういう事なんだろうかと考えて頂きたい。先決は自治法で認められている、可能な政策の手段であります。全てが悪いとは言っておられません。けど多くの職員が幹部職員を盛りたてて庁議をする中であって、そういう隣の人は何する人ぞというような依存体質は、責任を持った行政運営の体制ができていんだろうか（と）。私はあの海外戦略の先決事案一つ見ても非常に考えさせられたところです。そんなところについて見解を伺います。

**國島市長**）幾つかお話がある中で、先決の関係でございます。今お話にございましたご意見もあろうかと思いますが、私どもといたしましては、たぶん8月の終わりの段階で、（岐阜県）知事が緊急の提言を一応収束をされるだろうという様な思いも情報等が出ておりましたし、ま、そういう中においてすぐにでも活動できるような体制を整えていかなければならないなというようなことでの、先決内容を協議したところでございます。ま、初日にも伊東議員さんにお話をさせて頂いたような様な、段階的な場面・場面によるそういう先決、補正予算という形をさせて頂きました。今後いろいろご指摘の点もふまえてですね、今後のあり方については、十分留意しながら進めて参りたいというふうに思っているところでございます。

又、経済・産業政策の推進のための組織と言うことでもございますが、全般的な市の組織という様なことについての見直しという事のご意見も賜りました。お話のようなその見直しというのは常に努めているところでございますが、具体的などという組織が良いのか、あるいはどういう人材をどう配置したら良いのか、その人材をどう育てていったら良いのかといった事も含めて、総合的に又検討させて頂きたいと考えているところでございます。

その意味で各部長、あるいは理事の調整機能、その又上に政策顧問があつてということがありました。政策顧問の関係については昨日もお話をさせて頂いたと思っておりますけれども、ま、その上にあるという事ではなしにですね、それぞれの分野・分野において

の知見を活かして政策を進めていきたいという市の姿勢もございまして、新たな知見をいろんな面で知らせて頂くと共に、相談に乗って頂きながら実際に一緒になって進めて頂くような立場を尽くしているところがございます。理事や各部長それぞれが、ちょっと隣の人は何をしていることだというような感覚に、今市民の皆様が見ていただいていると感じて頂いているという様なことも今お聞きしましたけれども、私どもは常に密接な関係を持ちながら連携して進めているつもりでございますが、今のご意見をしっかりと受け止めながらですね、今後の行政運営それぞれが意を持ってそれぞれの立場で与えられた使命をしっかりと果たしていけるような事も、もう少し検討させていただければと考えているところでございます。

**清介** 市長から今ご説明いただきましたが、そのようになって頂きたい。やはり市民と向き合うことが行政の第一義的な使命である。それを整えていく間には市民との関係をより強固な結びつきで構築しない限り、行政の信頼（は）生まれてこないというふうに思っています。少し苦言を呈する中では言葉も強かったかもしれませんが、ま、はっきり言ってそのようにも市民は見ているのだという内容です。わかりやすくもっと市民に寄り添う行政のあり方というものを研究して頂きたいなというふうに思います。

ご努力頂けるというお話でございましたので、期待してその辺のところは見守っていきたいと思います。

2番目の通告です。「ニューノーマルの時代に求められる地域経営とDMOについて」と通告をいたしています。ま、これのベースとなりますところは今般の観光庁のガイドラインの改定。日本版DMOを世界に通用する、世界へ向けてのDMOの構築ということが先般にも発表されています。つぶさにそのガイドラインも読ませて頂きました。骨子となる4つ、6つという様な内容についても読ませて頂きました。DMOの果たす役割というものを先般も鎌倉市の事例を引いて、DMOとDMCの関係等を少しお話を申し上げましたけれども、大きく今回体制を変えていこうという姿勢の中にあっては、従来型の一般社団法人が移行したDMOではなくて、自立できる財政構造も持ったDMOが市の行政と一緒に地域をどう経営していくか、こういう事を指針にしたいというような重いが多くあったというふうに読ませて頂きました。ま、そういう意味において何点か質問をさせて頂きたいと思います。決してこれまでの日本型DMOの展開が間違っているとか、何もしていないと言っているのではない点だけのご承知置きをいただきたい。今後の時代にあっては世界に通用するDMOのあり方、と言うことでなかったかと思えます。

① として、観光庁DMO登録制度の発の見直しを行い、これまでの登録用件を全て満たす法人の名称を日本版DMOから登録DMOに変更した。グローバルマーケットを強く意識した見直しになったといわれている。そもそもマネジメントが主なのかマーケティングが主なのかの解釈もあった。これは観光庁が日本型DMO登録制度を作った時からのことでもあります。助金・会費に依存するマネジメント主体の欧州型と、観光客数に連動する自主財源を持つマーケティング主体の北米型があるといわれていたが、財務責任者の設置義務

付けや地域内での合意形成の主体としての位置づけ、3年間での更新性など大きな改革となっている。日本版DMOとしてもはやされた飛騨・高山観光コンベンション協会であるが、今回全国で32法人が選ばれた観光庁の重点支援DMOの選定にも漏れた。

ニューノーマルの時代に求められる地域経営の主体としてのDMOには何が求められていると認識されているか。もっといえば飛騨・高山観光コンベンション協会の弱点はどこにあるあるのか。というふうに通告をさせて頂いております。この団体は行政と共にあり、その地域経営の主体と成らなければならないことは今までもいわれておりましたが、より、先程も申し上げましたが、より世界へ通用するDMOとはどうあるべきあるべきかというこのガイドライの説明から読み解いていくと、共に歩まなければならない観光行政としての高山市の方向性、どんなふうを考えておられるのかお伺いしたいと思います。

**東野商工観光部長** 今年の5月に観光庁が公募された重点支援DMOにつきましては、年度ごとに公募、選定が行われるもので、対象期間は3年度とされております。この重点支援DMOに選定されますと、特にインバウンドの誘客に積極的に取り組むための観光資源の磨き上げや受け入れ環境整備等に対して、観光庁から優先的に補助金の支援の受けることができることとなっております。飛騨・高山観光コンベンション協会におきましても応募を検討されましたけれど、コロナ禍において市内のコロナ対策や誘客活動を優先するため、今年度の申請は見合わせをされました。DMOの役割につきましては観光地域づくりの司令塔として多様な関係者との合意形成、各種データの収集と分析、明確なコンセプトに基づく戦略の策定、観光資源の磨き上げや受け入れ環境の整備などがあげられます。お話にもありましたように、コロナ禍により社会情勢が大きく変化する中で、観光客のニーズや旅行のスタイルなども変化しておりますので、今後のDMOにおきましては、これまで以上観光客のニーズの把握や分析といったマーケティング機能の強化と、それらを踏まえたターゲットの設定や行政、観光関係者と連携した戦略的な観光施策の推進、いわゆるマネジメント機能の充実を図ることが求められると捉えております。又、こうしたことにつきましては市、観光コンベンション協会ともに認識しているところでございます。

**清介** 最後（部分）の通告、もっと言えば「飛騨・高山観光コンベンション協会の弱点はどこなるのか」。はっきり言って一般社団法人としての体質を持ったままのDMOでは、これからはいかんぞということではないかと私は思っています。

これはマネジメントからマーケティングである。そのMには(解釈に)2つある。だから今後マネジメントでなくてマーケティングを主体としながら財務体質の強化、地域で自立するDMCとしての役割を果たしながら、地域の人たちの意見を集約するそうした自主的な団体にならなければならない。というようなことを観光庁(は)言っているのではないかと私は思っています。ま、その変のところはこれまでの実績の上に胡坐をかいているとは言いません。弱点といえばそこだけじゃないかと思えます。まとまりのあるそして地域の経営に根差した団体として脱皮できるか。そこが問題ではないのかと私は考えざるを得ないというように思っています。



② 番目、「県下で重点支援DMOに選定されたのは隣の下呂市であった。かねてそのマーケティング分析には定評のあるところであり、市域としての観光振興についてのまとめやそのマネジメントについても高く評価されている。そうした面では高山市との格差は開く一方ではないか。ニューノーマルの時代にはこれまでの成功体験や前例踏襲は役立たない。地域経営の主体としてのDMOと緊密な連携が求められる行政としては、どのような対応が求められるのか」というふうに言っていますが、どんな考えがあるのか、このニューノーマルの時代の観光行政、地域経営の中ではDMOとどんな連携を図っていくのか。お互いがお互い(その)弱点を埋めあうような、そうした体制に移行できていくのかということ、少し伺っておきたいと思います。

**東野商工観光部長** 飛騨・高山(観光)コンベンション協会においては、これまでも市内の観光資源の認知度と興味度を分析するためのギャップ調査の実施ですとか、市の観光統計や観光関連団体から収集した情報の分析等のマーケティング。またそれに基づいたマネジメントの成果として戦略的な観光プロモーションの実施。今後ますます需要が高まるインターネット上での情報発信力強化としてウェブサイトのリニューアルと一元化を進められています。又、今般のコロナ禍も踏まえ、コロナ禍でも安心して観光を楽しんでいただけるよう、電子地域通貨を活用したお得な宿泊プランの提供など、そうした新たな取り組みも積極的に打たれているのをはじめ、コロナ禍における観光振興の在り方について、様々な観点から検討を進めておられます。他地域の事例をご紹介いただきましたが、市といたしましてもこうした飛騨・高山観光コンベンション協会の取り組みに対して、緊密な連携を図りながら今後の観光振興、観光施策について一体的に取り組んでいきたいというふうに考えております。

**清介** ま、そういったお答えしかできないのが現状であります。どこへ切り込んで、自分達のどんな処を改めながらこの地域経営に活かしていくのか。団体としての在り方そこまで切り込まない限り答弁にはならないのじゃないかと思っております。はっきり言っておきますけど、観光庁の方向性は、マネジメントでなくマーケティングに重きを置くという方向性を打ち出してきている。決してマーケティングだけが良いわけではありません。マーケティングに根差したブランディングの方向、それそのものがブランド戦略なのであって、物産や何とかという問題に矮小化しないでもらいたい。議会はもうずいぶん前になりますけれど、「地域ブランディングの在り方」ということで愛媛県松山市の事例を調べてまいりました。そこではっきり指摘されたことは、地域のブランディング(ブランドイメージ)を高めるということは生活そのものだ。地域経営の核としてのDMOがその方向性を打ち出すには、しっかりとした調査と分析に基づいたブランディングの方向性(を打ち出すべきだ)。ブランディングの方向性とは何かといたら、マーケティングの方向性そのものなんだということを力説されたことを今でも覚えております。今のブランディングというところ少し高山市の方向性(は)、矮小化しながら物産を内部的に整えとか、それを売るとか海外へ売ってインナーブランディングとかアウターブランディングとかいう言葉だけで、そこ

に根差すものの気持ちが入っていないんじゃないかと、私は従来からそう思っています。

ブランド戦略を立ち上げられる時に、議会とも協議をするという中で私はそのことを強く申し上げた。しかしできたものでは（出来上がった戦略では）議会に言われたことなどこれっぽっちも入っていない。自分たちのやりたいことを全部羅列しただけのブランド戦略になってしまっていた。だから、市民の代表である議会と協議をするということはどういう事かわかっていないんじゃないかと。そうした視点も政策の一部に取り上げながらまとめていくのが行政の仕事ではないか。私はそのように今でも思っています。その様な役割分担をきちっと行政は今後も担っていかれるのかお聞きをしておきたいと思います。

**国島市長**）あの、DMOとDMCの御提言を前回の一般質問でいただいて、私も鎌倉の事例等調査させて頂いて勉強もさせて頂きました。やはりDMOは広く浅くになってしまうという性格上仕方ないところがあるので、今後の戦略を立ち上げていく中では、DMCという動きがですね、活発化していく必要があるんじゃないかというふうに感じておりますし、堀会長さん達ともお話をする中でも共通の認識になってきておりますので、その方向性を少し我々行政とDMOとの関係の中で考えていかなきゃ成らないかなと感じているところがあります。ブランド戦略の話もいろいろお話をお聞きをいたしておりますけど、我々もとからその話をしているには、市民生活そのものが私どものブランドであるということのご指摘頂いた経緯には、同様の内容で示させて頂いていると思っております。表に出てきている物とか人とかいう事ではなしに心の内、文化も含めてでございますが、そこを磨き上げていくということが基本になるんじゃないかというベースは持ち続けておりますし、決して議会の皆さん方のご意見をですね無視してやってきたということではありませんので、その辺をご理解は賜りたいと思います。

**清介**）あくまでもニューノーマルの世界にあってはという前提でありますので、私の指摘については又ご考慮いただきたいと思います。これまで成功体験や前例踏襲ではやっていけない時代がくるんだと、そのことについての一つのブランド戦略の提言であったり、市民生活をどう向上させながらその市民の暮らしぶりを見ていただくことそのブランディングということの大切さ、これは高山を世界にどう売っていくのかその発信の根本原因となる戦略でありますから、そうしたことにも留意をいただくことでブランドという事を軽々に矮小化しない様にしてIT抱きたいというのが私の思いであります。失礼な言い方になったかもしれませんが、行政の皆さんがこれまで努力して頂いたことは、十二分にわかっている。今後のニューノーマルの世界においてはそれが全部通用するのかということ提言を申し上げていると言うふうに思っております。

4番目、「9. 11 勃発後の米国サウスカロライナ州チャールストンのクライシスマネジメント（危機管理）は、ドライブマーケットを見直したことにより市の観光におけるレジリエンス（対応力・復元力）を徐々に高めていった事例として紹介を受けております。インバウンドの回復が当面見込めない中では、高山市も自家用車で来高される客層にもターゲットを絞らなければならないのではないかと。そうした意味におけるマーケティングとマネジメ

ントについても、市民を巻き込んだ官民で知恵を出し合えばよりベターな対応策は取れると考える。危機対応の局面では行政だけでものを考えず、一部のステークホルダーだけに固執せず、広く市民の声に耳を貸す姿勢が必要ではないか」

今まででも私たちは市民の意見を聞いているんだ。それから産業振興団体との緊密な関係の中で推進策も整えているんだといわれるかと思います。今回のコロナにおける経済的ダメージというものは、回復不可能な状況まで進行しているというふうに冒頭でも申し上げました。そうした中では、もう少しそうしたことの広がりや政策の中につけられないかというふうに申し上げております。見解を伺います。

**東野商工観光部長**）お話にございました自家用車で来高される客層をターゲットとする事につきましては、ウィズコロナの時代に求められる誘客施策の一つとして、観光コンベンション協会からのご提案もあり、今後も需要も高まるものと考えられことから、近郊からの来高機会が多い県内を始め東海3県からの若者やファミリー層に対して、お得な高速道路を利用して頂ける施策を考えて参ります。またコロナ禍における経済対策のこれまでの検討にあたっては、これまで商工団体や観光関連団体、商店街振興組合、金融機関、事業者等の意見を幅広く聞きながら進めて参りましたが、今後もコロナ対策に限らずこうした市民の皆様意見をしっかりと聞きながら進めていくことが重要であると考えておりますので、今後も関係団体や市民の意見をしっかりと受け止める中で、さまざまな施策を講じて参りたいと考えております。

**清介**）そのように対応方お願いをいしたいと思えます。私自身も商店街に住まいしております。一事業者として中小企業皆さんの悲哀をこの二月・三月から聞いて参りましたが、最近相談にのるのが少し怖くなっております。それは何かと言ったら今までの春先の給付金等の政策、それからつなぎ融資のあり方（での資金手当分）、全部合わせても夏場で全部蒸発してしまっている。年度をまたぎましたコロナの対策でもありますから、多くは公共料金や税の支払いに消えてしまっている。本当の意味のつなぎ融資のあり方でも、当初は皆さんがそんなに深刻になると思っていなかった。だから夏場を乗り越えたら何とかなるだろうという様な中で、つなぎ融資の限度も月商の**二倍程度**（二割程度といっている）でいいんじゃないかと言う様なことで、そのような内容で地元金融機関にも対応して頂き、行政の目配りもあり皆が大助かりでここまでやって参りました。

しかし、夏場を過ぎても収束に向かわないこの現況においては、先程申し上げましたような現金給付とかいうような対応にも、少し目を配って頂けなければならない状況にあるのかなと思っています。特に若年層の労働力の確保（並びに雇用の維持）については、今後の高山市の方向性にも大きな影響を与えるという事から、やはり十分な目配りをして頂きたいという思いで今回質問をさせていただいております。全てを反対する反対勢力ではございません。皆さん方の専決処分についても国や県の動向を待ってその時期しか決断できなかった内容、ずいぶん承知をしております。その様なことでもお分かりになるように、今後の市民生活、大変苦境に立っておりますので市民目線での行政運営、施策の展開、十分にこ

留意頂く中で、今後、又國島市長の今後の方針をいつまでにどのくらいの内容をもってこれに向かいたいんだという決意の表明が、市民にとっては最後の頼みの綱なのではないかと思えます。そのことは市長しかできないのであって、市長に強くお願いをして一般質問を終わります。