

■事例プレゼンテーション

財源は自ら稼ぐ！

～横浜市広告事業のチャレンジ～〈横浜市〉

齋藤 紀子

横浜市行政運営調整局財源課広告事業推進担当係長

皆さん、こんにちは。横浜市の広告事業推進担当係長をしております齋藤と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

まず、広告事業。横浜市では、横浜市が持っている資産、印刷物から施設のようなもの、あるいはネーミングライツのような形のないものも含めて、なるべく活用して財源を稼ぐという事業を推進しています。横浜市の財政構造も、御多分に漏れず厳しいものがございまして、個人市民税で横浜市はもっておりますが、これから先、構造的に高齢者が増えて納税者自身が減ってくるという中では、右肩上がりになることは望めない。人口自体は増えております。また、日産本社に代表されるように企業の誘致もしてはおりますが、多分、構造的にこれから苦しくなっていくであろうと思われま。362万人の人口がおりますが、今も月に1万人のペースで増えております。これを支えていくには、少しでも財源を稼ぐ。もちろん、税金は大事に使っていくのですが、自分たちも何か努力をしていこう。そういう発想でこの事業を始めました。

こちらの事業は、実は職員提案でつくりました。というのは、財政と広報の職員が集まって、もう切るのは飽きた、足りないなら稼げばいいのではないかというわけで、市長に提案する制度がありますので提案して、言い出しっぺのうち3人が発令されて今の事業をやっているということになります。3名で、平成16年度から今年度で3年目になります。

では、どういうことをやっているかという話ですが、まず、3人の職員が専任でやっています。したがって、人件費分は稼ぎますと始めるときに我々は言ってしまったのです。1人700万円と見積もっても2,100万円。職員は若いので本当はもっと安いかもしれないのですが、このぐらい稼がなくてはいけないと初年度はプレッシャーがかかりました。ただ、後で申し上げますが、一般会計ベースで新規に始めたことで9,000万円から1億円の収入を得られるようになりました。そういう意味では、とりあえず人件費分は稼いだかなと思っています。

広告事業の代表的なものをいくつか挙げてお話ししていきたいと思えます。広報印刷物に関しては、最近、取り組まれる自治体が多いと思えます。我々もいくつかのパターンがありまして、印刷物のように実際に広告枠を設けて、広告料収入という現金が歳入として横浜市に実際に入ってくるというパターン。それから、お金をいただくのではなくて物をそのままらってしまおうというパターン。給与明細と図書館の貸出票、レシート状のロールペーパーですが、これは広告料をとっているのではなくて、印刷する紙を企業からもらっています。片面に広告の入った紙をもらって、逆の白い面に必要な給与明細や図書館の貸出データを打ち出して市民の方に差し上げる。職員に配る。そういうことをやっています。もう1つのパターンとしては、後から申し上げますが、企業とタイアップして共同で事業をやるというやり方。大きくこの3つのパターンで事業を展開しています。

横浜市は、職員が3万人いて、課以上の組織が2,000ありまして、印刷物が、チラシみたいなものから冊子類まで年間3,000種類ぐらい出ているものですから、印刷物で5,000～6,000万円入ってきます。実は、ホームページのバナー広告も、平成17年度決算では2,244万円の実績と書いてありますが、平成18年度は既に3,000万円を超えました。原始的なリンクバナーを張るだけのやり方ですが、それでもこれだけのお金になるので、WEBの世界はどういう世界なのだろうと、内心ちょっといぶかしく思っていますが、大事な財源です。これによって、目の不自由な方、高齢者向きの読み上げソフトを導入することができました。

あとは、施設の活用ということで、みなとみらい21地区というところがありますが、観光客やオフィスも含めて、年間約4,000万人の人が出入りします。街を華やかにする意味もありまして、フラッグ、よく商店街などで旗がかかっていますが、それを行政以外の企業が広告等で出すことも認めよう。一定のデザインコードはあります。「ようこそ横浜」といった文言を入れてくれとか、色々条件は付けているのですが、結論から言うと、企業の旗が街中にはためいて、それなりの使用料、あるいはそれなりの広告料も頂戴するようにしています。最近、玄関マットがよく話題になりますが、本庁舎あるいは区役所の玄関マットにも広告を入れています。

それから、先ほど申し上げたタイアップ。やり方には色々なものがありますが、行政だけが利益を取るのではなくて、企業の方も儲けていただいかまわらない。お互いにいいところを取り合いましょう、お互いに広報しあ

う、お互いに宣伝しあうことによって、我々の経費を少しもっていただく。企業さまも、市民、エンドユーザーの方々に向けて消費の告知をする。そういうようなやり方です。

具体例を紹介いたしますと、森永製菓の「キョロちゃん」ですが、横浜市は今年度から消防局が安全管理局という名前に変わりました、市民の皆様向けに、災害時に備えてこういうものを備蓄してくださいというパンフレットをつくって10万部配っています。森永製菓さんは、横浜市のためではなくて、もともとスーパーの販売促進グッズとして「防災のしおり」というパンフレットをつくってました。チョコレート売り場に8月の下旬くらいになるとこれがぶら下がるわけです。皆さんがこれを読んで、こういうものを備蓄するのか、チョコレートも買っておこう、そういうふうになるという純然たる商売ベースのものですが、内容は防災広報なのです。こちらに、横浜市が内容を監修しましょうと。「横浜市監修」と付きますので、ハクがつくとと言えばハクがつくわけです。ついでにいいますと、横浜消防のキャラクターも「キョロちゃん」と共演させていただいて、これがスーパーさんに配られる。森永製菓さんが全額費用をもって、同じく10万部。しかも市内のスーパー300店舗に置いてもらっています。横浜市の安全管理局の職員がスーパーにまで行って配ることはできません。360万市民がいますから、できるだけこういうことが市民の目に触れる、市民の関心を高める機会は多く持ちたいということで、森永製菓さんに全部やっていただいた次第です。ちなみに、森永製菓さんはこのやり方をほかの都市にも紹介しておりまして、今年は東京都、福岡市、盛岡市など、都道府県、市町村合わせて7カ所くらいで行われたと聞いています。

横浜市では、バス停留所も自前ではつくりません。全部、民間企業につくってもらいます。しかも、バス会社ではなく、広告会社につくってもらいます。維持管理も、今後20年間も含めて、ヨーロッパではよくあるやり方なのですが、ストリートファニチャーを民間企業に整備してもらって、民間企業はそれを広告料で賄うというシステムです。これは、名古屋市とか札幌市でも行われています。東京都は自前でやるという話になり、川崎市はアメリカの別の企業と組みました。横浜市はフランスの会社の日本法人と組んでこういう事業を展開しています。

こういうことをやってどうなのかと、自治体の方や独立行政法人、あるいは指定管理をいただいている方々からもよくご質問を受けますが、まず、どうやってやるの

かというマニュアル的なお話と、市民の反応はどうかという話です。細かい事務の話については今日はできませんが、まず、何がポイントかということです。

当たり前のことで、まずは私どもの意識が変わらないとしようがないのですが、広告主のことを職員がどうしても「業者」と呼んでしまうのです。そういう意識では絶対だめです。選ばれているのは私たちなのです。駅にポスターを貼ってもいいのに、新聞に折り込みチラシを入れてもいいのに、行政の冊子を選んで、そこにお金を払って広告を出してくださるお客さまなのです。そういう意識を我々が持てるかどうか。「版下ができあがったら持ってきて」と言うのはだめです。「取りに伺います」と言わなければいけません。こういうことは、自分が逆の立場だったら絶対激怒すると思うのですが、なかなかできない。ここに気をつけないといけません。

横浜市のようにポジションまでつくらなくてもいいかもしれませんが、誰かがマニュアル化してあげたり、やり方を統一化してあげて、一般職員の負担感を軽減してあげる必要があります。横浜市も、同じような仕事をありとあらゆる職場でやりますから、みんなが発注のやり方で悩んでしまっただけで、事務が停滞するし、その分、人件費が高騰してしまいますので、うちの部署が全部マニュアルをつくって、このとおりにやれば誰でもできるというやり方にしています。

横浜市はたまたま広告事業の所管課が財源課ということで、財政部にありますので、これは別に広告事業のためにやっているわけではありませんが、そうやって歳入を得る努力をした、あるいは経費節減をする努力をした部署には、何らかの財政的な優遇措置があるようなインセンティブを与える措置もとっています。

市民の反応です。もちろん苦情はありますが、3年間やってきて、これとこれですと言えるぐらいの数しかありません。大方の市民の反応は、「行政もそれぐらい汗をかいて当たり前でしょう」というのが普通の反応です。細かいところで、屋外広告で街に変な看板が出るのは嫌だとか、ふざけているとか、そういうご意見はバラバラと頂戴しますが、逆にそういう機会をとらえてご説明するわけです。先ほど、情報公開が重要だというお話がございましたが、まさにそのとおりで、こちらからリリースもしますし、こういうことをやっていますと言います。もし、大方の市民が、こんなのは嫌だ、横浜市の税金の封筒に広告がついているなんて嫌だという声が多かったらやめてしまおうと思っています。今のところ、「そのくらい努力して当たり前でしょう」というのが普通の感覚

のようで、支持されているとまでは言い切れませんが、「当たり前なんじゃないの」という声の方が大きいです。

こう言うとうまくいっているような感じですが、実際は、多々、失敗がごさいます。売れない。これは我々の態度が問題だったり、媒体そのものの魅力不足が要因だったりしますが、それ以外に、特に屋外物であれば、自分たちが規制をかけている立場で自分たちが違反をしてはいけないとか、行政だけ特別扱いみたいなことをしてはいけないといった制約もあります。広告主さんの方は当然商売ですから、色々なことが起きますが、そういうときに臨機応変な対応をうちがどれだけとれるかということが重要です。ダメなものはダメと言うのですが、そこは難しいところで、実際、想定外のことが多々起きます。

一番気をつけなければいけないことは、広告事業を始めようとおっしゃる首長さんとか企画課とかは多いのですが、そういうトップダウンで広告事業が始まると、役所の場合は、広告事業をやること自体が目的になっていくのです。そうではありません。新しい事業をやるためにお金が足りないから、これから先もやりたい事業けれどもお金がなくて続けられないから、こういうやり方をして財源を稼ごう、企業の協力を仰いで一緒にやろうというやり方ですので、あくまでも手段なのです。

また、我々の財産ですから好きに使っていいような気がしますが、もとは税金で買ったものですから、市の職員が好きにやっついていいわけではありません。企業が自社のビルを売るのは勝手かもしれませんが、我々の場合はそういうわけにもいかないのです。ただ、市民から預かっている資産を有効に活用しなければならない立場にはあるだろうと思います。したがって、私たちがこの広告事業のプランニングを実際に行うか行わないかについては、法的な問題は色々あるにしても、それが市民のためになるのかならないのかを一番のポイントにして判断をしています。

実は、私たちの失敗談や本音を含めて本を書きました。中田市長の帯がついていますが、職員が書いています。私をはじめとする、実際に広告事業に携わった職員の意見や、法律の解釈、実例、判例、実際のエピソードも入っていますので、ご興味のある方はぜひお買い上げいただきたいと思います。インターネット書店でも売っています。ちなみに、横浜市のホームページの「広告事業のご案内」というページから飛んでいただいて、そこから1冊お買い上げいただきますと、横浜市にマージン95円

が入ります。よろしかったらそちらでお買い求めください。もちろん一般書店でもお買い求めいただけます。

こういう事業を推進しております。よくお問い合わせもいただきますし、せっかくなので、また機会があれば詳しい話をさせていただければと思っております。以上でございます。

■事例プレゼンテーション

コールセンターの活用による 市民サービスの向上と業務の効率化〈町田市〉

加藤 茂樹

町田市企画部広報広聴課副参事コールセンター担当

皆さん、こんにちは。町田市企画部広報広聴課、コールセンター担当の加藤と申します。よろしくお願ひいたします。

それでは、コールセンターの活用による市民サービスの向上と業務の効率化ということでご説明させていただきます。

はじめに、町田市の紹介でございます。神奈川県に半島のように出っ張っております。隣が川崎市、横浜市、大和市、相模原市ということで、三方を神奈川県に囲まれておりますが、東京都でございます。

続きまして、コールセンターの概要でございます。運営日は365日年中無休、お正月もやっております。時間は午前7時から午後11時まで。運営の形態としましては、民間企業にフルアウトソーシングしております。現在、コールセンターの場所は港区に置いております。町田市とは距離にして約30キロメートル離れていますが、その間についてはIP電話を通じて飛ばしておりますので、市民の方がコールセンターに問い合わせするときには市内通話料金でかけることができます。問い合わせについては、電話、FAX、Eメール等で問い合わせを受けております。完結率は80%以上、応答率は全コール数の90%、サービスレベルは15秒以内に85%の応答といった状況でございます。

コールセンター開設の経緯でございますが、2004年(平成16年)の議会で市議会議員さんから、コールセンターの設置を検討してみないかという提案がございまして、当時の市長が開設について検討しますという答弁をしております。同じ年の11月に、職員10名からなります研究会を設けまして検討を始めました。翌年(2005年)2月に庁内に入ります電話の実態調査並びに市民アンケート調査を行いました。このときの実態調査で、庁内全課ではございませんが、市に入ってまいります電話の約70%はコールセンターで対応できるのではないかという調査結果が出ております。同じ年の7月に、市長にコールセンターの調査結果等を報告しまして、開設についての承認をいただいております。続きまして8月に、庁内

全課、約100課にFAQ、よくある質問と回答をつくっていただくために、全庁説明会を開催いたしました。このような経過を経まして、2006年4月1日にコールセンターをオープンいたしました。この4月1日オープンというのは最悪の時期でございまして、後から失敗したなと思ったのですが、年度がわりで一番忙しい時期でございました。

コールセンター開設の準備に当たってのポイントですが、1つ目が「開設コンセプトの策定」。これは、どの範囲まで回答するか、案内するか、サービスレベルをどこまでに設定するか、開設については自分の庁内でやるのか、運営を委託するのか、全面委託をするのか、というようなコンセプトを策定することです。それから「FAQの作成」。これはいわゆるQ&Aですが、この業界では、よくある質問をFAQと呼んでおります。そして「委託事業者の決定」。この3つが準備のポイントかと思ひます。

続きまして、コールセンターの事業内容でございますが、1番目が「回答業務」。これは一般的な総合コールセンターの業務です。例えば、住民票をとりたいのだが手続きはどうしたらいいかとか、ごみの分別について教えてほしいとか、ごみの収集日はいつかといった問い合わせに対する回答業務でございます。

2番目が「個別、集中的な案内や回答業務」。これは後ほど、簡単に触れたいと思ひます。

3番目は、「イベントや講座の受付業務」。これも後ほど触れたいと思ひます。

4番目が「アウトコールを伴う案内や回答業務」ということで、昨年は実験的に事業所統計調査に取り組みました。

そして最後に、宿日直時の電話業務についても、コールセンター開設時間帯は宿日直の職員がとるのではなくて、コールセンターが電話をとるようになっております。

コール数の状況でございますが、資料に抜粋で載せております。今までの最高が10月、着信数が1カ月間で5,276件ございまして、1日に換算しますと、着信レベルで約170コール入っております。

続きまして、問い合わせ分類ベスト5ですが、11月分については、くらし、ごみ、リサイクル、特にごみの問い合わせが1番多く入っております。2位以下は、住民票、公園、公共施設といった順番になっております。町田市の場合はごみの問い合わせが非常に多く入っております。ほかの自治体のコールセンター、今、全国で13団体がコールセンターを開設しておりますが、その状況をお聞きしますと、住民票の手続きとか戸籍関係の手続きが一番

多いと聞いております。

利用者の満足度でございますが、「満足」と「普通」を合わせますと約94～95%でございます。

個別事業の特色をご説明いたします。まずは個別、集中的な案内や回答業務についてでございます。昨年、児童手当の制度が拡大しまして、その際、実験的に取り組んでみたのが、児童手当の制度拡大についてコールセンターがどれくらい対応できるかということでございます。事前に、担当課と私どもとコールセンターのオペレーターとで勉強会を開いて準備をいたしまして、約1万人の対象のご家庭に対して通知を出すときに、「一般的な個人情報を含まない問い合わせについては、コールセンターで回答します」という通知を出しました。資料は、そのときの通知ではなくて別の事例ですが、丸で囲ってあるところに、問い合わせ先を「町田市コールセンター」として電話番号が書いてあります。その下に担当課の名前と電話番号が、ポイントを小さくして申し訳程度に書いてございます。このような案内を1万通出しましたところ、翌日、コールセンターの方に電話がたくさん入ってきました。約600件の電話がありました。それに対して、担当課の方は1日で50コールしか入りませんでした。このため、担当課の職員は非常に喜びました。通常ですと残業しなければいけない時期なのですが、問い合わせについては全部、コールセンターの方で対応していただいて、担当課の方では昼間でも事務ができたということで、非常に喜んでおりました。

続きまして、イベントや講座の受付についてでございます。こちらは昨年7月1日から行っておまして、市や市の関連団体が行うイベントの参加者募集の際、受付業務を担当課に代わってコールセンターで受けるというものです。資料にあるのが1つの見本で、「ステキな夫婦への再生術」ということで、昨年11月に行った講演会でございますが、赤字で囲っているところに、申し込み先を「コールセンター」と記載しております。ですから、担当課の方には申し込みの電話は入りません。一方、コールセンターでは締め切りまで受け付けてまして、それを締め切った上でエクセルで名簿をつくり、担当課にメールで送るといった業務を行っております。もちろんパスワードをつけて、個人情報漏れないような送り方をしております。

これらは一例でございますが、他にも庁内、市役所で行うさまざまなイベントの受付業務を行っております。NHKのアナウンサーの講演や気象キャスターの講演など、さまざまなものを行っております。今まで、最大で

市民ホールで行う約1,000人のコンサートまで受付業務を行いました。

続きまして、市民サービスの向上についてご説明いたします。まず何といたしても、365日年中無休で、午前7時から午後11時まで、電話、電子メール、FAXによる問い合わせを受けておりますので、これが最大の市民サービスになるかと思っております。今年初めて、年末年始休業中の運営をコールセンターで行いましたが、6日間で約880件の電話の回答をいたしました。その880件の内訳を見ますと、約半分がごみ関係の問い合わせです。いつからごみ収集を再開するのかとか、ごみの取り漏れがあるのだから取りに来てくれるのかとか、そういう問い合わせが約半分入っております。

2番目に、問い合わせ電話の転送をなくしてワンストップ窓口を実現したことが挙げられます。3番目が市役所のホームページなどが閲覧できない方へのデジタルデバイドの解消ということでございます。よく、私どものセクションに市民の方がコールセンターと間違えて電話してこられるのですが、その口調を聞いてみますと、どうも行政の窓口で電話をするよりも、コールセンターに電話をかける方が気軽に電話をかけてこられるようです。やはり行政の窓口の方が若干敷居が高く、コールセンターの方がかけやすいのかなと感じます。

4番目が、市民の意見や要望などに対する相談窓口が、実質的に1つ増加したということで、これが非常に大きな効果をあげていると思っております。市には、市民相談室という部署がございますが、そちらプラス、コールセンターがあるということです。コールセンター開設の検討時には、意見や要望、市長への手紙等についてはコールセンターにはなじまないから、そういうものは受けないようになろうという職員研究の検討結果もあったのですが、コールセンターが始まりましたら、とてもそんなことは言っていられません。どんどん入ってきますので、結果的には、市民の相談まで全部受けてしまっている状況です。ただし、もちろん回答は職員の方で行っております。そういうことで、市民相談の窓口が1つ増えたということが、市民サービスの向上に大きくつながっていると思っております。

そして最後に、市役所の電話交換や市職員の対応が以前に比べて親切になったということが挙げられます。これは余録のようなものでございますが、コールセンターとどうしても比較されてしまいますので、市の電話交換の方も、特別指示をしなかったにもかかわらず非常に対応がよくなりました。「お待たせいたしました」とか「お

電話ありがとうございました」とかいったことを、電話交換手が言うようになりました。これも1つの効果ではないかと思っております。

次に、業務の効率化についてご説明いたします。まず1つ目に庁内への問い合わせ電話が減少して、事務効率が向上したということが挙げられます。先ほどご紹介しましたように、コールセンターに600コール、担当課には50コールというのが1つの例でございます。

2つ目が、庁内への申し込み電話が減少し、事務効率が向上したということです。イベントや講演会での申し込みをコールセンターで一手に引き受けることで、一部ではございますが、業務効率の向上に寄与しております。

3つ目ですが、コールセンターのアウトバンド機能の活用によって、市民意識調査や各種統計調査についても業務効率が向上しております。

4つ目が、市民の声をコールセンターで集約して活用することにより、行政施策へ反映させることが可能になったということです。これは、いわゆるコールセンターのCRM機能、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントと言われております。ただし、こちらについてはまだ試行錯誤の段階でございまして、ちょうど今、取りかかり始めたところです。まだ、一定の結論等も出ておりません。

そして5つ目が、1コール当たりの回答に要する経費でございますが、職員が1コール回答するのに比べまして、コールセンターの社員に回答をしていただくと、約3分の1程度の経費で済むのではないかという試算がございます。

最後に、コールセンターの今後の課題についてご説明いたします。まず、FAQの充実とコール数の増加、さらにコールセンターの効率的な活用を図っていくというのが1番目でございます。次に、コールセンターに集まる市民の声を活用し、行政施策へ反映させるということがございます。こちらの方もまだ試行錯誤で、行い始めた段階でございますが、これを活用していきますと、日々何百コール、月に何千コールという市民の方からの声が集まってきますので、これを活用しない手はないと思っております。

そして最後が、市役所代表電話とコールセンター電話の統合ということです。両方の電話を統合して、市役所に入ってくる電話の総数をなるべくコールセンターの方でとってもらって、総体的なコール数を削減していこうとするものです。電話が減った分、それ以外の業務の方に傾注していこうということで、統合の検討を今、始め

ております。

非常に雑駁になりましたが、以上でご説明を終わります。どうもありがとうございました。

■事例プレゼンテーション

外部委員による全事務事業点検〈世田谷区〉

福島 恵一

世田谷区政策経営部行政経営担当課行政経営担当係長

こんにちは。世田谷区の福島です。どうぞよろしくお願いたします。

ここでは、外部委員による全事務事業点検についてご説明してまいります。

まず、そもそものきっかけですが、区長の公約から事が始まっております。前区長が7期28年の長期政権でございましたので、その間の淀み、しがらみにとらわれず見直しを進めるということを公約に掲げた新区長が当選をいたしまして、それに従って点検を行ったということです。もちろん、これは新区長が勝手に言っているということではなくて、区民の側にも、もしかしたら区内にも、ある種の閉塞感、手詰まり感というものがある、何か新しい風を入れることを求めていることが背景にあったと思います。

「区民の目線で見直す」と言っているわけですが、それでは、その区民の目線とは何なのかということがあります。通常、行政が区民ないしは市民という場合には、「サービスの利用者」のことを思い浮かべている場合が多いようで、ある種、受け身の区民ということにもなりますし、こちらでサービスを提供しているのに何を文句を言うのかというような思い上がりがある、もしかしたらそこにあるわけです。

もともと、区民、市民は非常に多様な顔を持っております。日常生活の中で、役所と直接に関係している時間はごくわずかしかなかったり、役所と関係なく皆さんは生活をしているわけです。そういうふうにとらえれば、むしろベースにあるのは「納税者」としての区民の姿ではないか。それにプラスして、自分で問題を解決していくような「活動する区民」、「活動の主体としての区民」という姿が浮かび上がってまいります。区民は、役所のサービスだけでなく、さまざまな資源を活用して問題を解決する。では、どこに税金を投入するのが有益であるのかということになります。それはまさに、先ほどの林先生のお話にもございました、地域経営という視点につながっていきます。

こうした「区民」の姿を設定したこともありまして、従来の委員会とは構成もだいぶ違う、小規模な委員会と

いたしました。通常の委員会ですと、サービスの利用者の代表の方とか、さまざまな委員会、市民会の委員の方たち、区民の方たちがずらっと並ぶこととなりますが、ここでは、先ほどの経営の視点を活かして、公認会計士、民間経営者、区民活動を実際になさっている方を選びました。

そうした方々に委員の人選が確定した時点で、では、どのように点検を進めていくかということをご相談いたしました。こちらの方から、区民の視点は納税者の視点である、また、経営の視点を導入すべきである、というようなご説明を差し上げたところ、幸いにもご賛同をいただきまして、それに基づきまして、時代に合わなくなっていないか等々の点検の視点を整理させていただいたところでした。

それに基づいて実際の点検を進めることになるのですが、資料にありますとおり非常に厳しいスケジュールになっております。4月の末に区長選がありまして、その後準備を開始しました。もともと私自身がこの4月に政策企画課に異動してきたばかりで、いきなりこの仕事を担当することになりました。しかも、実は6月に担当課長が交代いたしまして、議会を何とか乗り切って7月から点検をスタートし、10月には点検を中間まで終えて結果を出さなければいけないということで、非常にタイトなスケジュールで進めております。

そのような中で、2,600の事務事業をどう点検するか。1つ5分でやったとしても膨大な時間がかかるということで、そこは工夫をいたしました。ここからは非常に現実的な話になります。

まず1つには、平成12年度からABC評価での事務事業評価を行ってまいりましたので、事業説明、実績、概算の人件費を含めたコスト等はそこからデータを使っております。それから、2,600の事務事業を23のグループに分類したのですが、イベントや補助金といった具合に、いわゆる分野別対象ではなく、手法の構造で分けたのも1つのポイントです。そうすると、分野をまたがった重複や共通の問題点が浮かび上がって、そこで切っていくということになります。グループの問題点が見つかれば、そこに含まれている事業は全部同じ理屈で切っていくということになってくるのです。

また、見直しのしやすいもの、課題が多いもの、また、予算の反映がしやすいもの等々、優先度を設定いたしました。

さらに、委員会を開いて、そこで一から議論するのは時間が足りないということがございました。そこで、

事務局の方で委員の皆様のところを回って、意見をあらかじめ伺ったものを集約して委員の皆様にお配りし、事前に目を通していただいた上で委員会の席上で追加修正について議論をするという形にさせていただいたところ です。

では、そのことによってどのような結果が出てきたのかについては、資料をご参照ください。区民委員の3人の方が、それぞれ区の事業に非常に詳しくあったということがプラスに働いております。公認会計士の方は区の外郭団体の会計監査に携わっておりますし、活動されている方は民生委員もなさっています。また、民間経営者の方は区内にあるデパートの店長さんで、区のイベントにも参加しているし、商工会議所関連の会議等にも参加されているということで、区の実情ないしは取り組みを非常によくご存じでした。また、利用者の方ですとどうしてもある種の遠近法があって、自分が関わっているところは大きく見えるし、そうでないところは小さく見えるという話になりますが、そういう意味ではフラットに見ていただくことができました。さらに特筆すべきは、行政経営の視点との関わりにもなっておりますが、3人の方がそれぞれ、自分の物差しをきちんと持っていらっしゃるということがあると思います。そうした、人に恵まれたこともございまして、比較的正確な分析ができたのではないかと考えています。

実際に、点検した結果を踏まえて、それを方針にまとめて反映し、一定の成果をあげたわけですが、では、議会や区民の反応はどうかということです。区民意識調査の中では「満足」と「どちらかと言えば満足」を合わせると8割以上と、非常に支持を得ている結果が出ています。ただ、これは鵜呑みにしてしまっただけで数字ではないかと思っております。この全事業点検自体をご存じでない方も相当数いらっしゃるわけです。ご存じの方は当然、行政改革にもともと関心が高い方であり、そういう方には受けがいいということになります。議会の方も、総論賛成で、特に納税者の立場を重視することには賛同をいただきました。しかし、その一方で、これは本来、議会が担うべき役割なのではないか。なぜ我々が言ってもすぐに動こうとしないのに、この政策評価委員会が言うと区はすぐ動くのか、というような疑問の声もいただいたところ です。

最後、まとめになりますが、削減効果としては、平成15年度に点検を行って、平成16年度の予算反映で4億6,000万円、さらにその次々年度に3億2,000万円と、それなりの成果をあげたことになるかと思っております。特に、

平成12年度から事務事業評価を進めていたというお話をいたしました。A、B、CないしはDの評価をつけて、格付けの低いものから事業の見直し、廃止等をしていくということで、行財政改善プランと連動させながら事業の統廃合を進めてきたのですが、ひととおりの廃止できるもの、廃止しやすいものやってしまうとなかなか先へ進まなくなります。こうして行き詰まったところで、この点検の実施ということになりましたので、ここで、なかなか庁内からでは出てきにくい切り口から点検をし、メスを入れることができたのではないかと考えております。

ただ、結局のところ、削減効果そのものというのは、いわば短期的な効果ということになると思います。本当に重要なのは、役所の人間はよかれと思わずと事業を続けているわけですが、もしかすると、区民の側から見ると、これはもう要らなくなっているかもしれない。あるいは、わざわざ役所にやってもらわなくてもいいかと思っているかもしれない。そういう視点を学べたことが、将来に向けては一番大きいのではないかと考えています。

もちろん、いいことばかりではありません。これはあまり何度もやる方法ではないと思います。ある意味、ショック療法的なところもございまして、これを何度もやると、自分たちが仕事をしているのとは別のところで自分たちの仕事の運命は決まるのだというふうになってきて、区全体として外圧依存になりますし、組織ないしは職員の主体性、自主性、ないしは自信や誇り、意欲が失われていってしまうことにもなると思います。むしろ、地道に進めていくのが正道なのかなと思います。

外部評価ということではいいと思います。区では、実施計画事業を対象として、今度は事業そのものの評価ではなくて、区が行った内部評価の結果を外部の目で見ただけという制度を、平成18年度から実施しております。

こうした「削る行革」から、もっとコストを下げることも考えながら、職員の意識を高めていくことにより、お金をかけないでも工夫をしてサービスを充実させていくというような、「高める行革」の方向にそれぞれ所管課の知恵を活かしながら進めていけないか。「削る行革」から「高める行革」へという方向で、今後、取り組みを進めていければと考えているところです。

非常に駆け足、雑駁な説明でございました。また、取り組み自体もまだまだ整理がつかないところでございますが、今後、皆様が行行政改革の取り組みを進めていく上で、何らかの参考になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。