

地方行革をともに考えるシンポジウムin茨城

最小の経費で最大の効果を上げるための行政改革の展開

平成19年1月16日
関西学院大学 林 宜嗣

1. 自治体経営の発想

地方自治法第2条

地方公共団体は、その事務を処理するにあたっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

2. 2つの効率性:

生産の効率性と配分の効率性

生産の効率性: ①一定の資源でアウトプットの量を最大にする
②同じアウトプットなら資源の投入量を最小に、コストを最小にする

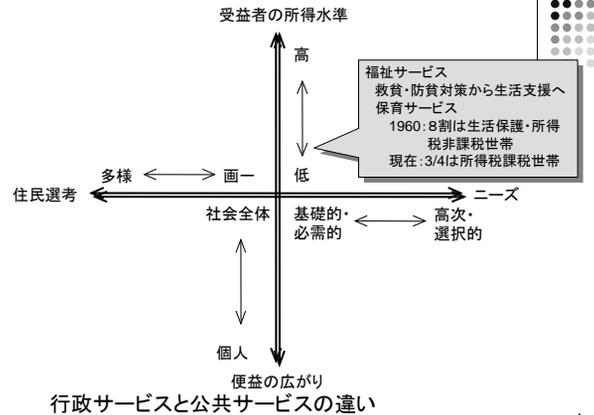
供給コストを削減するために積極的な民間活力の活用を

配分の効率性: 民意を反映した予算配分

3. 自治体は企業と同じ生産主体

4. 行政の守備範囲の拡大と公共サービスの変質(次頁図参照)

- ①需要側の要因: 所得水準の上昇による消費の高度化・多様化
問題の「社会化」…核家族化、都市化デモンストレーション効果
- ②供給側の要因: マキシマム型・物わかり良い財政運営
- ③学校給食の目的の変化
- ④福祉サービスの変貌: 救貧・防貧から生活支援に、低所得層から中高所得層へ



5. 「行政需要」再考—欲求と需要は異なる

需要とは「支払意思」ともなった欲求のこと
行政需要として顕在化しない社会的ニーズのキャッチ
「声なき大多数」(silent majority)のニーズをどうとらえるか
社会全体に利益が及ぶものはスクラップしやすく、特定のグループ・個人に利益が集中するものはスクラップしにくい実態

6. 行政需要のすべてが「行政の守備範囲」となるわけではない—優先順位の意味

行政に必要な「機会費用」の考え方

7. 守備範囲といっても丸抱えではない

- ①「行政の責任」、「行政がやる」といった言葉のあいまいさ
- ②財政の役割は市場失敗の是正にある・民間で十分に対応できるものは民間に委ねるべき
- ③パターンリズム(父子主義)の払拭
- ④サービスの生産主体の選択の問題と費用負担の問題とを混同すべきではない



8. 受益者(利用者)負担の活用

公平性の確保(行政サービスの質の変化にともなって発生)

利用者と非利用者

資源の浪費の解消

モラル・ハザードの発生

コスト意識の強化が必要

受益者負担の割合(市町村)2004年度(単位:%)

	対支出総額	対経常支出額
戸籍・住民基本台帳費	16.3	16.6
社会福祉費	0.4	0.6
老人福祉費	0.5	1.7
児童福祉費	6.5	6.7
保健衛生費	3.5	3.9
保健所費	1.8	1.8
消防費	11.3	14.5
高等学校費	8.8	10.8
幼稚園費	11.0	12.0
社会教育費	2.5	3.2
体育施設費等	8.5	11.8
大学費	28.2	33.8

7

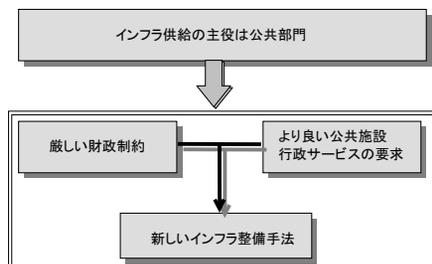
オーストラリア・ホーンズビーの料金設定

	料金構造	サービス・カテゴリー
A	州法	州法で料金水準が決まっているもの
B	無償供給	広くコミュニティに便益を与えるもの
C		徴収した料金が徴収コストより少ないもの
D		自治体が「公共財」として供給されるべきと決断したもの
E	一部有料	完全有料化すれば負担回避が生じるもの
F		サービス需要促進のために補助するもの
G		社会的公正の観点から低所得者等に補助を与えるもの
H	完全有料	運営費や維持補修費などの経常コストをカバーするもの(公債費を含む)
I		運営コスト+資本コスト(減価償却)をカバーするもの
J		利用が1回かきりであったり、不規則なもの。実際にかかったコストを回収。
K	営利事業	商業ベースで料金を設定し、自治体に利潤をもたらすもの
L	活動	主として役所内での利用のためのもので、外部市場で販売することも可能なもの
M	需要管理	サービス消費を抑制したり、サービス供給の間接コストを認識させるために直接コストよりも高い水準で料金を設定するもの

8

9. 社会資本整備手法としてのPFI

新たな社会資本整備手法の必要性



9

PFIは「景気対策」や「安上がり」の公共投資手法ととらえるべきではない

1998年2月20日第四次経済対策

「民間活力による社会資本整備」を柱に、PFI事業推進法として国会に提出することを発表→PFIへの関心が一気に高まる＝財政制約下での景気対策としての期待→これでは公共事業の無駄はなくなるらない

・VFMが実現するためには、向上要因による効果 > 低下要因による効果
 ・低下要因は確定的、向上要因は不確定……向上要因が実現するよう、事業スキーム、リスク分担、情報公開等を行うことが前提
 →無条件にVFMが向上するわけではない。

PFIは短期的な財政削減手法ではなく、本来、中長期的な視点で成否を判断する公共事業改革であるべき。

参加企業を増やす努力が必要

経済のダイナミズムは「ロー・リスク＝ロー・リターン」「ハイ・リスク＝ハイ・リターン」によって成立。この原則を無視すれば、ダイナミックなPFIを展開することはできない。

10



City of Yokohama

広告事業の定義

横浜市が所有する有形・無形の様々な資産を、民間企業の広告出稿や販売促進活動、タイアップ等によって積極的に有効活用し、新たな財源の確保及び事業経費の削減などを図る事業です。

3

City of Yokohama

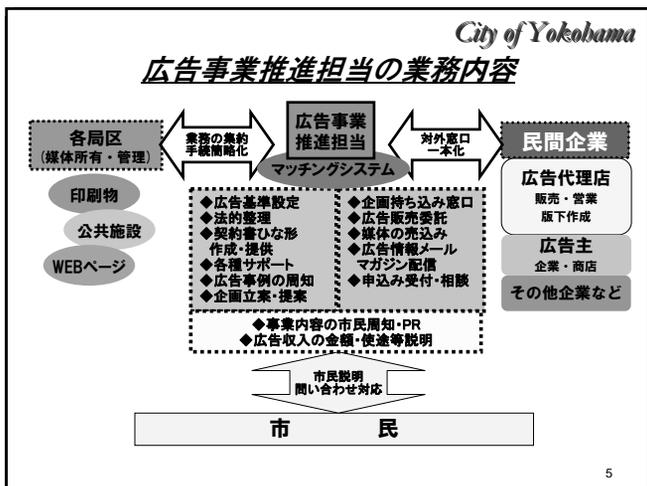
横浜市の広告事業推進体制

横浜市では、行政運営調整局財源課に広告事業推進担当という専任セクションを設け、広告事業に関する事務を一元的に取り扱っています。

広告事業推進担当とは？

- ◆ 目的: 各局区と連携し横浜市の広告事業の推進を図る
- ◆ 設立: 平成16年4月
- ◆ 体制: 係長1名、担当職員2名の計3名専任
- ◆ 経緯: 平成15年度のアントレプレナーシップ事業で「民間とのタイアップによる広告料収入の拡大」という職員提案企画が事業化されて設置

4



広告事業の事例①
《印刷物への広告掲載》

◆ 広報印刷物への広告掲載

16年度収入 約5,800万円
17年度収入 約4,087万円

- ◆ 広報紙「広報よこはま区版」
- ◆ 各局区「ポスター・パンフレット・マップ等」



◆ 納税通知書送付用封筒
など封筒各種

16年度収入 約 71万円
17年度収入 約718万円



広告事業の事例②
《広告付物品の寄附》

◆ 市職員の給与明細の裏面

17年度経費縮減額
約50万円分



◆ 市立図書館貸出票

17年度経費縮減額
約85万円分

この他、区役所で使用する窓口封筒、西洋館マップ等についても、広告付の物を無料で寄附していたことにより経費を縮減。



広告事業の事例③
《ホームページへの広告掲載》

◆ WEBページバナー広告

トップページ

7万円×12枠×12月
他ページ単価
3千円~7万円

16年度収入
約600万円

17年度収入
約2,244万円



広告事業の事例④
《施設への広告設置》

◆ 公共施設の活用 I

みなとみらい21地区等
広告フラッグ・横断幕掲出

17年度収入 約530万円



市・区庁舎への玄関マット広告

年間収入見込 約205万円

その他購入費・清掃費等の削減

広告事業の事例⑤
《施設への広告設置》

◆ 公共施設の活用 II

野毛ちかみち
(地下道) 壁面広告

17年度収入
約156万円



市研修センター
への広告掲出

17年度収入
約119万円



広告事業の事例⑥
《事業タイアップ》

◆ 広報印刷物の共同発行による経費削減

市民便利帳
「暮らしのガイド」

サンケイリビングとの
共同発行により、
約752万円
の経費縮減。



広告事業の事例⑦

《事業タイアップ》

◆ 企業とのタイアップ例 I

八都県市合同防災訓練

ローソン

食料配布訓練用食料・飲料の提供

◆おにぎり12,000個

◆お茶ペットボトル6,000本等 約300万円分



アサヒ飲料

◆参加者用飲料水の提供

◆水ペットボトル3,050本 約40万円分

東京電力、東京ガス、NTT、NTTDコム

◆パンフレットへの広告掲載 30万円



13

広告事業の事例⑧

《事業タイアップ》

◆ 企業とのタイアップ例 II

心の教育ふれあいコンサート

劇場用映画

映画・原作の告知として夏休みに

読書感想文コンクールを開催。

代わりに、コンサート費用を支援していただく。

タイアップ企業:

ブエナ・ビスタ・インターナショナル・ジャパン、佛岩波書店

横浜市が得たメリット

◆広告料収入 490万円

◆原作図書 7巻1セット×520校分 約280万円分

◆クリアファイル 9万枚

封筒換算で約95万円分の経費節減

14

広告事業の事例⑨

《事業タイアップ》

◆ 企業とのタイアップ例 III

森永製菓㈱との防災広報タイアップ

森永製菓制作の販売促進用パンフ『防災のしおり』を、横浜市安全管理局が監修。

横浜市が得たメリット

◆市監修の『防災のしおり』が市内スーパーで配布

されるため、市の経費をかけず、防災広報が可能

◆安全管理局マスコット「ハマくん」のイラストを

森永製菓が無料で作製



15

広告事業の事例⑩《その他手法》

◆ バス停上屋への広告(PFI手法の導入)

広告料収入で、民間企業がバス停の設置・維持管理・改修を行う。

(ハジ等の欧米都市のストリートファニチャー整備手法と同様)

16年度実績

約2,800万円の経費削減

17年度実績

約1億1,800万円の経費削減

◆1基あたり200万円設置費削減

◆別途、維持管理費の削減

◆別途、道路占用料・固定資産税等収入

18年度以降

最大500基を整備予定



16

広告事業の事例⑪《その他手法》

◆ ネーミングライツ「日産スタジアム」

横浜国際総合競技場について日産自動車株式会社と命名権契約

(5年間)を締結。施設名称を日産スタジアムと変更。

契約内容

年4億7千万円×5年

総額 23億5千万円
の命名権収入を確保



17

広告事業の収入実績

◆ 平成16年度 広告料収入等合計

① 広告料収入 約7,100万円

② 経費削減 約2,280万円

◆ 平成17年度 広告料収入等合計

① 広告料収入 約9,284万円

② 経費削減 約5,455万円

※ ネーミングライツ、広告付バス停は除く 18



City of Yokohama
**注意点
& 市民の反応など**

City of Yokohama
導入のポイント I (内部的)

- ◆ 首長から一般職員及び議会など、役所内全体で広告事業に対する理解を得ることが成功のモト
- ◆ 職員の意識を変える
→ 広告主はあくまで「お客様」であって「業者」ではない!
- ◆ 組織が大きい場合は、事務のマニュアル化・統一化を図り、職員の負担感を軽減
- ◆ がんばった部署には予算措置で優遇

20

City of Yokohama
導入のポイント II (対外的)

- ◆ 行政の一人勝ち・お付き合い協賛は厳禁!
広告事業では、原則、行政は「選ぶ側」ではなく「選ばれる側」である
- ◆ 広告事業に必要な公平性は「機会の公平」

21

City of Yokohama
市民の反応 I

- ◆ 印刷物 (広報紙・封筒)
 - ① 多少の苦情・意見はあるが、実施数に比較すると非常に少ない (税封筒等)
→ 税金の封筒に広告を載せていいのか
→ 広告料が安い 等
- ◆ ホームページバナー広告
 - ② 苦情が数件あった程度 (図書館等)
→ 無理やり広告を見せられたくない
→ ページデザインとの関係で広告が邪魔 等

※ 趣旨説明により、ほぼ御理解いただけている状況
※ 苦情・意見は、業務改善や市が広告事業に取り組む趣旨を知っていただける良い機会である

22

City of Yokohama
市民の反応 II

- ◆ その他 (施設等)
 - ③ 特に大きな苦情はない (ライブドアオート等)

【参考】
公共施設への広告掲載についてのアンケート結果 (H17.6.21実施)

Q1 横浜市では、道路施設等の公共施設に広告を掲出して、施設の維持管理費を節約したいと考えています。このことをどう思いますか?

A1 積極的に広告をつけて経費を節約すべきだ	5.2%
A2 経費の節約は良いが、内容や掲出場所を慎重に選別すべき	4.4%
A3 良くない	0%
A4 わからない・その他	5%

Q2 この場所 (地下道壁面) に広告が付いていることはどう思いますか?

A1 賛成	6.7%
A2 どちらかと言えば賛成	2.3%
A3 良くないと思う	4%
A4 わからない・その他	7%

23

失敗・トラブル事例

- ◆ 売れない!
 - ① 媒体特性上の要因
→ 部数が少ない、読者が限定されない (不特定多数対象、窓口) に平積してるだけ)、広告主へのイメージが悪い
 - ② 事務的な要因
→ 時間がない、タイミングが悪い、基準が厳しすぎる
- ◆ その他トラブル
 - ① 広告主の違法行為等
→ ライブドア関連など
 - ② 審査会開催事例
→ 老人ホーム業界、リサイクル業界など
 - ③ 屋外広告
→ 法規・要綱等の規制が多いので行政自ら破らないように

24

最も注意すべき点!

- ◆ 広告事業の重要なポイントは「役所が稼ぐ」ことではなく、市民から預かっている様々な資産を、市民に迷惑をかけない形で最大限に活用すること!

歳入を増やす、ということのみに固執してはいけない、ということを肝に銘じる。

広告事業の最大の目的はあくまで、市民サービスの向上にある。

インターネット書店でもお求めいただけます

本を出しました!

「財源は自ら稼ぐ! 横浜市広告事業のチャレンジ」

横浜市広告事業推進担当 編著
(発行: 榊ぎょうせい)
定価 2,000円

目次

- 第1章 広告事業とは
- 第2章 広告掲載基準
- 第3章 広告ファーストステップ ~印刷物・WEBページ
- 第4章 公有財産の活用
- 第5章 企業タイアップ
- 第6章 広告付バス停留所上屋整備事業 ~広告と景観の両立を目指して
- 第7章 横浜国際総合競技場のネーミングライツ
- 第8章 市場へのアプローチ
- 第9章 自治体の広告事業を阻む二つの壁
- 第10章 自治体の広告事業の課題と可能性



**横浜市 行政運営調整局 財源課
広告事業推進担当**

- 〒231-0017 横浜市中区港町1-1
- E-mail gy-koukoku@city.yokohama.jp
- 電話 045-671-3959(サンキューコウコク)
- FAX 045-664-7185
- <http://www.city.yokohama.jp/me/gyousei/ad/>

ありがとうございました。

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

町田市企画部広報広聴課 コールセンター担当

1. 町田市の紹介

住宅商業都市

人口 412,642人 (2006.10月現在)



2. コールセンターの概要

- ・ 運営日と時間 365日年中無休
午前7時～午後11時
- ・ 運営形態 フルアウトソーシング
- ・ 電話番号 042-724-5656
- ・ FAX番号 042-724-5600
- ・ Eメール 5656@machida.call-center.jp
- ・ 完結率 80%以上
- ・ 応答率 全コール数の90%
- ・ サービスレベル 15秒以内に85%の応答

3. コールセンター開設の経緯

2004年(平成16年)9月	市議会議員より、コールセンター設置に関する質問が出された
2004年11月2日	町田市情報化推進本部会議で開設検討を行うことが承認された
2004年11月29日	町田市CRM(コールセンター)作業部会を各部から選出した10名の職員で組織し、検討を開始した
2005年2月	庁内電話受付実態調査、市民アンケート調査(200人)を行い、コールセンターの効果を検証した
2005年7月	町田市CRM部会で「町田市コールセンターについて」の最終報告書を取りまとめ市長に報告し、コールセンター開設の承認を受けた
2005年8月	庁内各課でFAQを作成してもらうために、全庁説明会・担当者説明会を開催した FAQ作成作業は、2005年9月～2006年2月まで行われた
2005年10月	コールセンター委託事業者を決定した
2005年10月～2006年3月	委託事業者とコールセンターシステム、FAQの作成を行った
2006年4月1日	町田市コールセンターがオープンした

4. コールセンター開設準備のポイント

▶ 開設コンセプトの策定

効果の検証、開設方式、内容・範囲、サービスレベル

▶ FAQの作成

作成ツール、作成のための説明会、完成品のチェック

▶ 委託事業者の決定

プロポーザル、競争入札、その他

5. コールセンターの事業と特色



12. 市民サービスの向上

- 365日年中無休、午前7時～午後11時まで、電話・電子メール・FAXによる問い合わせや申し込みが可能。
- 問い合わせ電話の転送をなくし、ワンストップ窓口の実現。
- 市役所のホームページなどが閲覧できない人のデジタルデバイドの解消。
- 市への意見や要望など、実質的に市民相談窓口が一つ増加した。(ごみの収集もれ、街路灯の電球の交換、資料等の郵送など)
- 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。

13. 業務の効率化

- 庁内への問い合わせ電話が減少し(一部の課)、事務効率が向上した。
- 庁内への申し込み電話が減少し(一部の課)、事務効率が向上した。
- コールセンターのアウトバンド機能の活用により、市民意識調査や各種統計調査の業務効率が向上した。
- 市民の声をコールセンターで集約し活用することにより、行政施策へ反映させることが可能となった。(CRM機能)
- 1コール当たりの回答に要する経費は、職員に比較して安価である。

14. コールセンターの今後の課題について



FAQの充実とコール数の増加など、コールセンターの有効活用

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(CRM)

市役所代表電話とコールセンター電話の統合



説明をお聞きいただきまして、
誠にありがとうございました。



外部委員による全事務事業点検

世田谷区
行政経営担当課

1

1. 発端は新区長の公約

- 「区民の目線」で区のすべての事業を見直し、改めるべきは改める

2

2. 「区民の目線」とは？

- 区民は様々な顔を持つ
- これまでは「区のサービスの利用者」の顔を重視
- 点検では、「納税者」、「活動の担い手」の側面を重視



「経営の視点」を導入

3

3. 政策評価委員会の設置

- 学識経験者2名＋区民委員3名
- 区民委員（公募ではない）の内訳は
公認会計士
民間経営者
区民活動の担い手



経営の視点を重視

4

4. 点検の立場・視点

- 「納税者」の立場から「税金が有効に使われているかどうか点検する」
- 点検の視点
時代に合わなくなっていないか
区の関与が必要か
事業の実施が自己目的化していないか 等

5

5. 準備～実施

- スケジュール
5月 準備開始
7月 点検スタート
10月 中間報告→16年度予算に反映
2月 最終報告
- 対象
2,558事務事業※
※予算事業をさらに細分化した評価用区分

6

6. 作業効率化の工夫

- 行政評価データの活用(13年度実績)
事業説明、実績、コスト等
- 事務事業のグループ化
イベント、補助金、現金・現物給付・
- 優先点検グループの選定
次年度予算に反映可能なものから
- 委員意見の聴取の工夫
事務局でヒアリングし、委員会に資料として提出

7

7. 結果の活用

- 「中間報告」への対応方針を策定
3年間で指摘事項に取り組み
- 「行政経営改革計画」(H17~19)に引継ぎ
- 削減効果
平成15年度 463,384千円(16予算反映)
平成17年度 318,928千円(17予算反映)
職員費抑制も含め、
15~17年度で計94億7,200万円の削減

8

8. 議会・区民の反応等

- 区民意識調査(16年6月)では、「満足」+「どちらかといえば満足」が計8割以上
- 議会は総論を認めるも各論には意見あり
委員会の役割に対する不満も
- 庁内には委員会の指摘を盾に取って区民説明する所管が多かった
- 「意識の高い区民」による提言との評価も

9

9. まとめ

- 削減効果だけでなく、ショック療法的な効果も
- 1回限りの方法
「外圧」依存になる、職員が自信・意欲を失う
- より地道な方法を継続すべき
18年度からの新たな行政評価では、公募区民委員を入れ、「内部評価に対する外部からの評価」を実施

10