

総務常任委員会行政視察報告書

・視察期間 平成29年10月25日（水）～平成29年10月27日（金）2泊3日

・視察先 海老名市 窓口の民間委託について
藤沢市 シティセールス・シティプロモーションについて
流山市 シティセールス・シティプロモーションについて
横浜市 財源確保対策の手法について

・視察委員 委員長 竹尾 ともえ
副委員長 わたなべ謙二郎
委員 大石 伸雄
〃 杉山 たかのり
〃 中尾 孝夫
〃 村上 ひろし
〃 やの 正史
〃 山田 ますと

※上記の順に行政視察報告書を掲載しています。

委員会行政視察報告書

委員氏名 竹尾 ともえ

調査の期間	平成 29 年 (2017 年) 10 月 25 日 (水) ~10 月 27 日 (金)
調査先 及び 調査事項	海老名市 ・ 窓口の民間委託について 藤沢市 ・ シティセールス・シティプロモーションについて ・ 藤沢市総合防災センターについて 流山市 ・ シティセールス・シティプロモーションについて 横浜市 ・ 財源確保対策の手法について

10月25日(水) 14:00~15:30

(海老名市)

* 市役所窓口の民間委託について

今度の海老名市様への視察は、今年度の総務常任委員会、施策研究テーマ「第5次総合計画期間に必要とされる施策について(財源確保対策の手法について)」を調査研究のため、お伺いさせて頂きました。

海老名市の概要は、人口は131,203人(平成29年10月現在)、面積は26.59k㎡です。予算規模、平成29年度当初予算 685億円(一般会計404億円、特別会計233億円、企業会計48億円)となっています。職員数は、807人(平成29年4月現在)。

出先機関は、支所・出張所なし(市内3駅に連絡所あり)。

市庁舎は、平成元年4月に移転新築、地下1階~地上7階(建築面積約2,250㎡)建です。

海老名市では、平成24年から市役所の総合窓口化及び窓口業務の民間委託が始まりました。経緯として、人口の増加や市民ニーズの変化等に伴い、現在のフロア環境に課題(待合スペースの不足、混雑、バリアフリー化、わかりにくい案内、複数の課にまたがる手続き等)により、市民目線に立った課題解決をするため「来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市庁舎」を目指すことを目標に、待合スペースの拡充、手続きのワンストップ化

推進、事務室の分離や案内の改善（番号発券システム導入・サイン変更・コンシェルジュ配置等）を図ることが解決策となり総合窓口の検討が始まったとのこと。

総合窓口開設までの経過は、平成23年6月、検討組織の立ち上げ、関係部の次長（総務局・財務部・市民協働部・保健福祉部・教育部・市長室）により検討を開始し、方向性の確定後は、同年10月から各課担当者及びコンサルティング委託業者を含めた検討会議を約7ヶ月、週1回程度開催されました。

平成23年12月議会において、補正予算（1億3,845万円）が議決され、平成24年4月～5月のGW期間中に改修工事が実施、同年5月7日より総合窓口運用が開始されました。

総合窓口のポイントについては、①「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」にエリア分けられたこと。②案内手続き方法の改善⇒番号発券システム導入、コンシェルジュ配置、手続きの流れ見直し等（*最初の窓口でワンストップが基本。*市民・福祉総合窓口間は状況に応じて席移動あり。）③サインの改善、窓口の色分け、目的（取扱い業務）別の表示等。④ゾーニングの大幅変更による待合スペースの拡大、レイアウト変更、事務スペース不足を補うため管理部門を別棟に分離⇒待合スペース共有部分が約24%増加。⑤執務エリアの工夫⇒什器備品の変更による事務室内の省スペース化等。⑥利用者サービス向上のためのスペース創出⇒キッズスペース・授乳室の設置・移動式カウンターを採用など、以上の項目がありました。また、福祉関係フロアについては、庁舎西側の会議室棟を改修し、バックヤードとなる事務作業エリアを移設することで、必要スペースの確保にも配慮されていました。

そして、さらなる市民サービスの向上や効率化を目指し、平成25年7月、総合窓口業務委託が開始されました。委託対称業務は、①フロア案内業務 ②市民総合窓口業務（証明発行・住民移動・戸籍届出等） ③福祉総合窓口業務です。

平成24年8月 検討開始（委託範囲等）され、平成25年1～3月に業者選定（公募型プロポーザル）が始まり4月に委託契約締結し7月1日より、委託業務が開始される運びとなりました。平成26年7月電話交換業務追加、11月に福祉総合窓口の業務について委託が開始されました。

市職員の人数及び削減予算額について

*市民総合窓口業務の正職員数は、委託前20名（平成25年3月31日）→委託後8名（平成25年7月1日）となり、削減予算額も平成25年度218,149千円→162,869千円となり約55,300千円の減額となりました。

*福祉総合窓口業務は、正職員数、委託前、121名（平成26年4月1日）→委託後114名（平成27年4月1日）となり、削減予算額、92,685千円→73,483千円、約19,000千円の削減となりました。



現在の運営状況について

来庁者は、1日当たり約500人程度（総合窓口全体）。

満足度アンケート調査（第1回～第7回）を、平成26年3月から委託業者より3月と9月の年2回実施されておられます。方法は、総合窓口の来庁者へアンケート用紙を配布して、挨拶、身だしなみ、待ち時間など、10項目についての調査を行なわれて、結果は平均全体評価は50点満点中46点と高い評価を得られていますとのご報告を丁寧にして頂きました。

また、上記ご説明頂きました以外で、私どもからの質疑について

質問) 市職員との連携はどうなっていますか。

回答) 毎月の定例会を開催している。また、何かあれば委託業者の責任者と市側で随時協議を行っています。

質問) 緊急の指示はどのような手順でされているかご教示ください。

回答) 委託業者の責任者やグループリーダーと行っています。

質問) 市民から、「市職員を」の依頼はどう対応されますか。

回答) すぐに引継ぎして市職員が対応します。

質問) 外部委託のメリットに、適切な接遇による市民満足度の向上をあげていますが、市民アンケートの結果でしょうか、また、正規職員と比べて外部委託が市民から観て満足度の高い点、優れている点は、どこでしょうか、ご教示ください。

回答) 年2回、窓口で満足度アンケートを実施。親切で丁寧な民間の高い接客術により窓口サービスの向上が図られている。

質問) 委託職員は制服を変えるなど工夫されているのでしょうか、ご教示ください。

回答) 委託開始当初は制服でしたが、現在は名札のみです。

質問) 個人情報漏洩防止対策や守秘義務などはどのようにしているのか、ご教示ください。

回答) 委託契約の中で「海老名市個人情報保護条例」、「海老名市情報セキュリティ基本方針」の遵守を会社及び個々の社員に対して誓約させている。また、研修等の必要な体制の整備をさせている。

質問) 教育・訓練はどうされているのか、ご教示ください。

回答) 上記の個人情報の保護に関してや接遇研修等の教育・訓練は委託業者で行っている。

質問) 民間委託することにより、市役所内に窓口業務の課題に対するノウハウや知識を庁内で保持する必要があると思うがどのようにつとめているのかご教示ください。

回答) 現在、先輩職員から引き継げる体制作りを努めている。

質問) 今後の課題について、ご教示ください。

回答) 今後の課題は、職員の窓口業務スキル低下です。

質問) 同じフロアに市職員と委託先職員が混在することになるとと思いますが、偽装請負対策に関してどのような工夫をされていますか、ご教示ください。

回答) 市職員と委託先社員の間キャビネット等でエリア分けをしています。

海老名市様には、数少ない「窓口の民間委託」を先進的に取り組まれておられます効果と内容を、大変ご丁寧にご説明を頂き感謝申し上げます。

実際に、海老名市役所一階の総合窓口を見せて頂きました。

入口から、入り直ぐに広いロビーの中央に総合窓口があり、来庁者には大変解りやすいと感じました。福祉総合窓口と市民相談窓口の色分け、柱に、窓口番号と「高齢福祉のこと」

「障がい福祉のこと」「子育てのこと」など内容まで大きく書かれており市民の目線に立った表示だと思いました。フロアに「キッズスペース」や「授乳スペース」など広く取られていることに、子育てにやさしいまちという印象を受けました。

西宮市においても、市役所正面入り口に受付があり、番号札発券時に案内があり、効率よく窓口への案内が出来ていると思います。市民窓口・福祉窓口などの色分けや市民目線での案内看板の設置など検討してはどうかと思いました。

窓口の民間委託については、海老名市様においても市長の3期目のマニフェストに記載され選挙後の市長のトップダウンにより実行されたそうです。西宮市においてもこのように大きな改革をする体制が整えられるかどうか第一の課題となります。市民窓口に関しては課題整理がつきそうですが、福祉窓口については、海老名市様でも課題解決のため1年4ヶ月遅れでの実施となりました。各支所についてはどうするかなどありますが、一番のメリットは、適切な接遇による市民満足度の向上。年2回、窓口で満足度アンケートを実施。親切で丁寧な民間の高い接客術により窓口サービスの向上が図られている実情や繁忙期閑散期に合わせた人員の調整が可能になったこと、財源確保の手法の一つとして本市も海老名市様を始め先進市の取り組み状況を研究進めることを要望します。

(当局へ提言)

- ① 西宮市においても、市役所正面入り口に受付があり、番号札発券時に案内があり、効率よく窓口への案内が出来ていると思います。市民窓口・福祉窓口などの色分けや市民目線での案内看板の設置など検討して頂きたい。
- ② 一番のメリットは、適切な接遇による市民満足度の向上でありました。
年2回、窓口で満足度アンケートを実施。親切で丁寧な民間の高い接客術により窓口サービスの向上が図られている実情や繁忙期閑散期に合わせた人員の調整が可能になったこと
財源確保の手法の一つとして、窓口の民間委託について本市も海老名市様を始め先進市の取り組み状況を研究し検討を進めることを要望します。

10月26日(木) 9:00~10:30

(藤沢市)

*シティプロモーションについて

この度の藤沢市様の視察は、施策研究テーマ「第5次総合計画期間に必要とされる施策について」(シティセールス・シティプロモーション)の調査研究のためお伺いさせていただきました。

藤沢市の概要は、人口427,501人(平成29年4月現在)、面積69.57km²

藤沢市は、東京からほぼ50キロメートル、神奈川県中央南部に位置し、周囲は6市1町(横浜市・鎌倉市・茅ヶ崎・大和市・綾瀬市・海老名市・寒川町)に囲まれ南は相模湾に面し、

おおむね平坦な地形をしています。JR東海道線で東京まで50分、横浜まで20分の位置にあります。人口の推移は、人口は微増傾向にあり、2030年をピークに人口は減少傾向にあります。平成28年の転入超過数は全国で14位、2,181人となっています。

注目する点は、観光客数が、平成13年から平成28年の15年間で倍増しています。

観光客の大幅な伸びの三大要因は、①観光施設のリニューアル(魅了ある施設の集客効果)

②観光キャラバン隊によるPR(観光施設や通年イベントなど新しい魅力を告知する)

③映像作品による観光誘客(フィルムコミッション事業による集客効果)

アンケート調査で、「藤沢を訪問するきっかけは？」

(回答) テレビやラジオで取り上げられているから、36.2%

知人からの口コミ、28.1% お天気カメラの江の島映像を見たのがきっかけ、27.1%

映像に要効果が上げられていました。

また、東京2020オリンピック競技大会セーリング競技会場にもなっています。

藤沢市のシティプロモーションに対する考えは、2025年問題に起因する「人口減少社会」に対応すべく、最終的には「選ばれる都市として」交流人口の増加を目的とするも、短期的には市民の郷土愛の醸成を図るためシティプロモーションの取り組みを始められました。

都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールすることで、都市ブランド価値を高め「知名度」「存在感」の向上に資するためであるをご説明いただきました。

藤沢市では、「観光プロモーション課」として、この施策を進められています。平成26年4月に「ふじさわシティプロモーション委員会」を商工会議所・観光協会・商店会連合会・青年会議所・NPO法人市民活動推進機構・4つの大学・各交通機関・市役所の代表がそれぞれ委員会メンバーとなって「ふじさわシティプロモーション委員会作戦室」を設置して推進されてこれら全市的な推進体制への移行もされたそうです。

シティプロモーションの取り組みに関しては、毎年度市民アンケートを行い「認知度」「浸透度」等を図っておられ、加えてブランド総研究所が年1回実施している「地域ブランド調査」の調査結果など参考にして効果をはかる指標とされています。

藤沢市の特長は、①市民からの強い愛着と定住意向があること。(平成28年度市民アンケートより「とても好き」51.7%+「やや好き」46.4%=98.1%、「このまま住みたい」+「しば

らくは住み続けたい」=97.6%) ②市内に多種多様な魅力がある。(のんびり・穏やか・程よく都会・住みやすい・温暖・自然豊富・交通便利・買い物便利・湘南海岸・江の島・魚・美味しい食材・歴史等々)とこのような特長から、シティプロモーションの方向性は、愛着がさらに強まることにより、市民が自ら「魅力の発信活動」行うことにつながる。⇒「いいこと」はみんなに薦めたい!と大きな2点があります。

基本的な考えとして、目標、都市ブランド力向上による持続的な活性化。

期待する成果は、市民へは市の愛着の向上、経済は地域経済の活性化・観光振興、行政では定住・交流人口の増加と市税収入の増加である。課題は、・取り組みの浸透度の低い属性があること。・藤沢のイメージが市民と市外の人との間で乖離していること。・市外への発信力が弱いことを上げられていました。

推進方法は、①統一的なプロモーション ②パートナーシップによるプロモーション ③効果的な情報発信によるプロモーションが考えられていました。

取り組みとして、キャッチフレーズ「キュンとするまち。藤沢」とロゴマークをシンボルとして統一したイメージになる一貫したプロモーションを推進され、ロゴマークは、ご当地ナンバープレートやキュンマーク入りパッカー車など色々なイベントの記念品や紹介冊子などに多く使われていました。市民にこれまで以上に藤沢に誇りや愛着を持ってもらい、テーマソング及びダンスをきっかけに市民に一体感を感じてもらうことを目的として制作されました。また、公式マスコットキャラクター「ふじキュン」も誕生し活用されていました。そして、興味深くお聞きしたのが、藤沢に興味や関心がある人々が集まり、藤沢の魅力を知り、伝え、磨いていくことで藤沢を応援していくコミュニティで藤沢が好きであれば誰でも参加することができる「ふじさわファンクラブ」(会員書あり)を立ち上げて、今では3529名が加入しているそうです、ゆかりのある著名人26組やマスコットキャラクター27キャラも参加されています。パートナーシップによるプロモーションも鉄道会社、製造会社、市内大型小売業、建設業、金融業、郵便局などと連携してマルチパートナーシップを強化して29年度には新たに企業版ふじさわファンクラブを創設されるそうです。また、訴求力を高めた情報発信についてはターゲットを絞って発信、SNS(facebook、インスタグラム)を活用した取り組みをすることなどを上げられていました。

藤沢市様に今回お伺いさせて頂き、このようにシティプロモーションを先進的に取り組んでおられますことに感動致しました。そして、西宮市と課題が良く似ていることにびっくりいたしました。人口が同じ海と山があるということはよくわかっていたのですが、他に江の島や湘南は知っているけど、藤沢市は知らない!など、本市も甲子園球場や戎神社は知っているけどそこが西宮市だとは知らない!などがあります。

西宮市のシティプロモーション事業としても、計画を立てる柱をもっと太くするべきだと思います。藤沢市のように「ふじさわシティプロモーション委員会作戦室」などパートナーシップによるプロモーションの必要性も感じます。団体や大学・ファンクラブなどを巻き込んで考えるとアイデアが豊富になると思います。

また、ロゴマークやキャッチフレーズなど継続できるブランドとして考えることも事業として検討することも要望致します。

そして、藤沢市では平成 29 年 4 月から、ふじさわプロモーション委員会事務局が観光課へ移管されるそうです。本市も観光事業と連携の強化を進めることも重要だと思います。

(当局へ提言)

- ① 西宮市のシティプロモーション事業としても、計画を立てる柱をもっと太くするべきだと思います。藤沢市のように「ふじさわシティプロモーション委員会作戦室」などパートナーシップによるプロモーションの必要性も感じます。団体や大学・ファンクラブなどを巻き込んで考えるとアイデアが豊富になると思います。
- ② また、ロゴマークやキャッチフレーズなど継続できるブランドとして考えることも事業として検討することも要望致します。
- ③ 藤沢市では平成 29 年 4 月から、ふじさわプロモーション委員会事務局が観光課へ移管されるそうです。本市も観光事業と連携の強化を進めることも重要だと思います。

10月26日(木) 14:00~15:30

(流山市)

*シティプロモーションについて

この度の藤沢市様の視察は、施策研究テーマ「第5次総合計画期間に必要とされる施策について」(シティセールス・シティプロモーション)の調査研究のためお伺いさせて頂きました。

流山市の人口は、174,373人、面積35.32k㎡です。

流山市にはかつて、2つの差し迫る危機がありました。一つは急激な少子高齢化による人口減少、もう一つは、市域面積の約2割に及ぶ大規模区画整備事業の遅延です。(平成17年8月のつくばエクスプレス)(TX)の開業は好機ととらえられていました。)当時、流山市財政の破たん危機回避のためには、大規模区画整備事業の早期完了と多くの住宅購入者を確保

する必要があり、流山市への大きな需要を生み出すことが危機回避の解決策になるという状況だった。流山市は住民税への依存割合が高いベッドタウン特有の歳入構造を持ち、このまま少子高齢化が続くと市民サービスの維持が困難になるため、若い世代の人口増加こそが継続的な発展の鍵とある認識を持っていました。

「市政は経営である」という信念から、平成 16 年、自治体マーケティング課を設置され、まず、SWOT 分析を行って、流山市の強みやポテンシャルを確認。その上で首都圏の住宅マーケットにおいて「都心から一番近い森のまち」というポジショニング・ステートメントを確立し、目指すべき都市ブランドの方向性を明確にされました。その後マーケティング課内にシティセールス室を設置、平成 23 年にシティセールスプラン（第 1 期）を策定しました。シティセールスの課題を、TX 沿線の市区自治体の中で真っ先に選ばれる「住んでみたいまち」としての都市ブランドとして認知されること、と設定されました。住民誘致を図る上で、長寿社会を支える共働き子育て夫婦「DEWKS（30 歳代～40 歳代の共働き子育て世代）」に訴求対象を絞ったマーケティング戦略を開始されました。

DEWKS へのメッセージは「母になるなら、流山市。」「父になるなら、流山市。」このマーケティング戦略のもと、知名度とイメージの向上を主目的にテレビや各種メディアを積極的に活用したプロモーション事業を強化充実に取り組まれているとご説明頂きました。

平成 23 年～平成 27 年の 5 年間の目的と成果について

* 知名度とイメージの向上に満足する人の割合が倍増した。

「まちづくり達成度アンケート」より平成 23 年に 8.4%から平成 27 年には 18.2%へ増加。
「母になるなら流山。」の広告認知は、平成 25 年に 19%から平成 28 年には 32%を記録しています。（転入者アンケートより）

* DEWKS の誘致・定住人口の増加。

少子高齢化・人口減少のなか、流山市では着実に人口が増加。

	平成 23 年		平成 28 年
0 歳～9 歳	9.5%	⇒	10.3%
30 歳～49 歳	30.5%	⇒	31.6%

子育てにやさしいまちづくりと「母になるなら、流山市。」メッセージ継続により DEWKS 誘致の着実な成果がでていました。

* 交流人口の増加。

平成 23 年 23 万人⇒平成 27 年 45 万人

ほぼ毎回前年度を上回る集客を記録しています。

* SNS で情報交流人口の増加。

平成 24 年以來の運用開始以來、シティセールス用 facebook moricom 「森の町に住む」は閲覧者のアクション率が高く、コアで熱心な流山市増加（いいね数 1893）ブランド形成を目的とした運用として高く評価されています。また、facebook 「流山市フィルムコミッション」は全国のフィルムコミッションの中で最も多い「いいね」数（2995）を獲得し、作品参加の機会を提供されています。

シティセールスの課題について、

平成 37 年頃に人口のピークを迎える流山市には人口の減りにくい*まち、に向けての環境づくりが不可欠となっています。そのため流山市のブランドを、次のより高い位置に引き上げること、つまり都市ブランドとして競争優位性ある流山市ブランドを確立すること、が最大の課題です。（*市民には「住み続けたいまち」・市外からは「住んでみたいまち」）

人口の減りにくいまち⇒住む続ける価値のたかいまち

平成 28 年から平成 32 年の 5 年間のシティセールスプランがスタートしたとのご説明を頂きました。

この度、一定の成果を上げられておられます流山市様にお伺いさせて頂き大変勉強になりました。シティプロモーションで何が大切か！ イメージ戦略と継続の力だと思いました。

下の写真は↓平成 28 年駅貼りポスターです。



このポスターで、イメージと知名度の向上につながり、キャッチフレーズ「母になるなら流山」の言葉が、全国にも知られるようになりました。

現市長様の「はじめに」お言葉が、全てを物語っています。流山市の 2 つの危機を感じられ

「市政は経営である」という信念から、平成16年から、自治体マーケティング先駆けとなる日本初のマーケティング課を設置されました。民間企業のノウハウSWOT分析を行い、方向性を明確化されました。この時の決断が、今の流山市を創り上げたことに間違いのないと思います。何が大切か！未来を見据えた戦略！そこから、イメージ向上と継続！ということだと思いました。市長の最後のお言葉は、「シティセールスにある一定の成果を上げている流山市ですが、実は今また重要なかじ取りの時期に差し掛かっています。いずれ人口増加が落ち着き、ゆるやかな人口減少へと転じる時期もそう遠い将来ではなくなっているからです。

(～文章省略～)ここに集う住む人たちを最高に幸せにするまち、もっと憧れられるまちへと流山市は進化を続けていきます。」でした。

私は感じました「先を見据えて足は止めない！」と言われているのだと。

西宮市では、今は、人口も微増傾向、地域ブランド調査では魅力度、認知度流山市、藤沢市よりも高く、積極的なシティプロモーションは考えられないかもしれません。しかし、2025年、あと8年で少子高齢化により人口減少高齢化社会へ突入し、財政面でも支え手が減少してくる時代が来ます。未来を見据えた計画、第5次総合計画が進められていますが、シティプロモーションも長い期間と継続が必要だと思います。流山市や藤沢市のような先進市を参考に検討を進めるべきだと思います。行政にとって大切なこと「人」だと思います。そこに財源もついていきます。

(当局へ提言)

- ① 西宮市でも、2025年、あと8年で少子高齢化により人口減少高齢化社会へ突入し、財政面でも支え手が減少してくる時代が来ます。未来を見据えた計画、第5次総合計画が進められていますが、シティプロモーションも長い期間と継続が必要だと思います。流山市のような先進市を参考に検討を進めるべきだと思います。

10月27日(金)10:00～11:30

(藤沢市)

「藤沢市総合防災センターについて」

この度視察にお伺いさせていただきました理由は、西宮市第二庁舎（危機管理センター）が、平成 30 年から工事が始まり平成 33 年に完成・運用される計画が進んでいます。今年度、委員会の施策研究テーマを「第二庁舎（危機管理センター）整備について」としています。総事業費 93 億円の大規模公共事業です。48 万市民の生命と財産を守る事業となるように、防災・消防・情報が一体となって維持管理されておられます藤沢市様の「総合防災センター」現地を調査研究させていただくためです。

「藤沢市総合防災センター」の事業の概要について

（目的）

- ① あらゆる災害に関し、市民の生命、財産を守るための防災拠点として建設する。
- ② 防災・消防・情報の各システム機能が効果的にリンクするネットワーク化を図る。
- ③ 事業手法として P F I 的手法で実施する。

（内容）

- （1） 建物建設
- （2） 防災情報システムの構築
- （3） 消防緊急情報システムの構築
- （4） 基幹情報システムの構築
 - ① 情報基盤のネットワーク
 - ② 地図情報システム
 - ③ 情報系システム
- （5） 建物・各システム維持管理

（事業者）

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（2000 年 9 月 1 日締結）

（契約金額）

総額 11,776,078,860 円（消費税含む）

年額 588,803,943 円（消費税含む）

（運用開始日）

2002 年 7 月 1 日～2022 年 6 月 30 日

(所有権等)

ＢＯＴ方式（建設－運営－譲渡）

所有権～運営期間終了後、市に無償譲渡

(建物概要)

敷地面積	1257,15 m ²
建築面積	62,631 m ²
延床面積	371,061 m ²
建物構造	規模・鉄筋コンクリート造・地上6階建
建物高さ	28, 25m
駐車場台数	8台

防災センターについての説明を映像で見せていただきました。

その後、質疑がありました。

① 事業手法についてなぜ、PFIとされたのかご教示ください。

回答)・民間資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体が直接実施するよりも効果的に公共サービスが提供できること。

・設計、建設、維持管理・運営の全部又は一部を一体的に扱うことによる事業コストの削減が図られること等があげられます。

このような基本的な効果に加え、本総合文化センター事業の場合、20年間借用の均等払いということから財政支出の平準化が図られ、又事業全体を一体として進めるということから、システムの機能がより有機的に構築できることをねらいとしたものです。

② 技術の丸投げにならないか。庁内技術力の育成、技術継承についてのお考えは。

回答)ご指摘のとおり、民間業務にすべて任せてしまっている状況が長期間続くと、行政サイドに専門性のある人材がいなくなってしまう、十分な監視ができなくなってしまうというリスクがあります。このため、職員の専門性を継続的に担保するため、業務を実施している他自治体や民間企業に職員を研修出向に派遣するなど、育成に努めているところで

③ システムの拡張性や進化系について、どのようにお考えか。

回答)本契約では、システムの構築・保守管理について、10年を目途に時代に反映した同程度のシステムに更新することを1回要求できることとなっており、平成24年度にシステムの更新を行っています。今後、ハードウェアの耐用年数切れなどにより維持困難と

なるシステムがよそくされるため、クラウド基盤による総合的な防災情報システムへの移行等も含めて検討していきたいと考えています。

④ メリットと今後の課題についてお聞きします。

回答)・東日本大震災の際、免震構造を実感できた。

・法定点検や建物・設備・システムに対する維持管理の対比など、職員に負担が少なく、的確に運用されていること。

・消防・防災関連のシステム化が進められたこと。

・高所カメラの導入

今後は、新庁舎に移転後の防災センターの運用についてと、PFI事業完了後の運用について検討を進めているところです。

⑤ システムについて職員への研修や技術活用までの計画はどのようにされましたか。

回答)運用開始時、各建物設備について建物運用研修会を実施しており、また、研修計画に基づき事務局職員本部応援職員研修、建設関係指揮本部職員研修、地区防災拠点・応援職員研修、署所代表者研修、消防本部指令課職員研修などを実施しています。

⑥ 庁舎建て替えの基本構想では、現庁舎の中でも対応年数が残っている防災センターは既存のまま使用し新庁舎とは機能面での連携を図るとありますが、ご教示ください。

回答)防災部署は、新庁舎に移りIT推進課と消防局が残ることから、災害対応支援システムや大型映像表示システム、高所カメラ等を活用し、災害時に連携を図っていければと考えています。

など、質疑について西宮市にとっても参考にしたいところを抜粋して記載しました。

藤沢市防災センターは、運営開始から13年が経過し維持管理されています。今回お聞きいたしましたメリットの中でも、PFI方式により、法定点検や建物・設備・システムに対する維持管理の対比など、職員に負担が少なく、的確に運用されていることが上げられています。

私は、特に本市が研究していく必要がある点だと感じました。

また、消防・防災関連のシステム化が進められたこともメリットの一つで、本市も第二庁舎において、消防局システムと防災情報システムが同じ場所で起動します。二つのシステムの実用的な連携について検討をお願いいたします。

そして高所カメラの導入などは、本市も効果について研究していく必要があると思います。

今後の課題としては、藤沢市としては、PFI方式により、20年間の運営をNTTコミュニケーションズに委託されていますがPFI事業完了後の運用について検討を進められていました。そして、新庁舎建て替えについて、防災部署は、新庁舎に移り、IT推進課と消防局は現防災センターに残り連携を図るとのことでした。

本市としても、建設される第二庁舎は、現庁舎市長部局とは別々であるのが実態です。将来的には、現庁舎建て替えも予測されることから、先を見据えた計画と指揮系統の明確化など検討しておく必要があると思います。

藤沢市では、平成24年度から平成25年度にかけて「地域防災計画」「業務継続計画」「災害時職員行動マニュアル」の見直し・策定を実施して、災害時に迅速な対応を可能とする情報通信環境の備え、ICT-BCP（初動版）を災害ごとに策定されました。本市の第二庁舎（危機管理センター）を根幹としたICP-BCPを策定し防災対策を進めることが重要になると思います。また、それに基づいた「災害時職員行動マニュアル」の策定と職員のスキルアップをお願いいたします。

（当局への提言）

- ① 法定点検や建物・設備・システムに対する維持管理の対比など、職員に負担が少なく、的確に運用されていることが上げられていました。
私は、特に本市が研究していく必要がある点だと感じました。
- ② 消防・防災関連のシステム化が進められたこともメリットの一つで、本市も第二庁舎において、消防局システムと防災情報システムが同じ場所で起動します。二つのシステムの実用的な連携について検討をお願いいたします。
- ③ 高所カメラの導入などは、本市も効果について研究していく必要があると思います。
- ④ 建設される第二庁舎は、現庁舎市長部局とは別々であるのが実態です。将来的には、現庁舎建て替えも予測されることから、問題点を抽出、
先を見据えた計画と指揮系統の明確化など検討しておく必要があると思います。
- ⑤ 本市の第二庁舎（危機管理センター）を根幹とした災害ごとの、ICP-BCP（初動版）を策定し防災対策を進めることが重要になると思います。また、それに基づいた「災害時職員行動マニュアル」の策定と職員のスキルアップをお願いいたします。

10月27日（金）13：30～15：00

(横浜市)

「財源確保対策の手法について」

今度の横浜市様への視察は、今年度の総務常任委員会、施策研究テーマ「第5次総合計画期間に必要とされる施策について（財源確保対策の手法について）」を調査研究のため、お伺いさせていただきました。

横浜市は、面積437,56キロ㎡、人口3,724,844人、うち外国人が68,325人
人口は、依然増加していますが、高齢化が急速に進んでおり、2019年頃には人口も減少局面に入る見通しとのことです。

横浜市の「財源確保対策の手法」で、今回お話しいただきました内容は、①「資産活用における公民連携の取り組み」について ②「横浜市ネーミングライツ導入事業」について ③「横浜市広告事業」について詳しくお聞きさせていただきました。

*「資産活用における公民連携の取り組み」については、平成23年3月に「横浜市資産活用基本方針」の制定を機として、資産活用における公民連携の取り組みを積極的に進めてこられました。
その取り組みは、全国的に見ても先進的なもので、「横浜方式」として全庁的に共有すべき内容と考え、平成26年3月に「資産活用における公民連携の取組 事例集」を策定され、平成27年3月に基本方針を一部改正して、新たな取り組み成果も出てきていることから、財政局で手がけられた事例を中心に改正が行われました。

(基本的な考え)

様々なニーズに対応して資産活用を図るためには、行政に考えだけではなく民間事業者の優れたアイデアやノウハウを積極的に取り入れること。

(民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりの必要性)

① 対話プロセスの導入

民間ノウハウ活用の有益性や実現性を高めるために、様々な段階で本市と民間事業者が「対話」によるコミュニケーションを重ね事業化に向けた諸課題を共有し、最適な利活用に向けての精査をするプロセスが必要。そのために対話に携わる職員のスキルの向上が求められます。

- ② 事業者が対話に参加・提案することをメリットと感じる仕組みづくり
- ③ 自発的な提案を促すための行政情報の積極的な発信
- ④ 提案内容の知的財産部分の保護
- ⑤ 公定性・透明性の確保
- ⑥ 参加・提案に係る負担の軽減

具体的な取り組みとしては、利用見込みのない代替地等については不動産仲介業者の媒介やインターネット市有地公募売却等の様々な手段を使いながら売却を進めるとともに、大規模資産の活用では、民間ノウハウを用いて市場を積極的に開拓する手法に取り組んできました。

また、市内業者の参加しやすい環境づくりを進めている。

大規模資産についての取組（事業提案型公募等については、価格のみを優先した売却ではなく、周辺地域等の意向も配慮して、当該資産の望ましい利用用地等を想定した上で、民間事業者から資産の特性に応じて民間ノウハウの活用など幅広く検討し、まちづくりや地域の課題解決につながる資産活用を進めます。

（事業提案型の手法について）

- ① 価格固定型プロポーザル方式
価格を固定した上で事業提案内容を審査し、事業予定者を決定する公募
- ② 課題解決型公募方式
価格固定プロポーザル方式の一種であり、公募前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら、地域の課題解決につながる提案を促す公募
- ③ 二段階一般競争入札方式
まちづくりの観点から資産の利用等に関する企画提案を審査した上で、一定水準以上の提案者が価格競争を行い、事業予定者を決定する公募
- ④ 総合評価公募型プロポーザル方式
価格と価格以外の要素を総合的に評価し、評価が最も高い者を事業予定者として決定する公募

など、ご説明いただき事例についてご紹介いただきました。

中でも特に気になりましたのが、地域の課題解決型の公募方式でした。

地域の課題となっている、保育所待機児童対策や地域コミュニティ拠点機能回復、高齢化に対応

した住環境整備などを踏まえての公募でした。西宮市でも研究していくべき事業です。

民間事業者との連携した資産活用は、参画・提案しやすい環境づくりが必要でポイントについてお聞きしましたところ「公募実施前に公募条件の案などを示した上で民間事業者との

“対話”を実施することにより民間事業者による活用の可能性を認識するとともに、対話の結果を取りまとめ後に本市ホームページで公表する際、対話結果を踏まえた本市の考え方を示すことにより、事業者に対して提案に向けた検討を促しています。」とのご回答でした。

横浜市の「対話のプロセスの導入」は西宮市においてもいずれも、「先に苦勞するのか、後で苦勞するのか。」最重要な民間事業者活用事業の最重要なノウハウになると思います。

*横浜市のネーミングライツについて

ネーミングライツは、市と民間団体等との契約により、市の施設等に愛称などを付与させる代わりに、当該団体からその対価などを得て、施設の持続可能な運営に資する方法です。

ネーミングライツにより市が得た対価については、基本的に施設の運営・管理に役立てることにしています。

横浜市では、ネーミングライツを横浜市、スポンサー、市民それぞれにとってメリットになり、地域活性化につながるような取り組みとして進められています。

具体的な目的により導入されます。

- ① 厳しい財政状況の中、安定的な財源確保により持続可能な施設運営を行います。
- ② 民間の資源やノウハウ等を活用することで、施設の魅力を高めることや、地域の活性化を図ります。

ネーミングライツ導入については

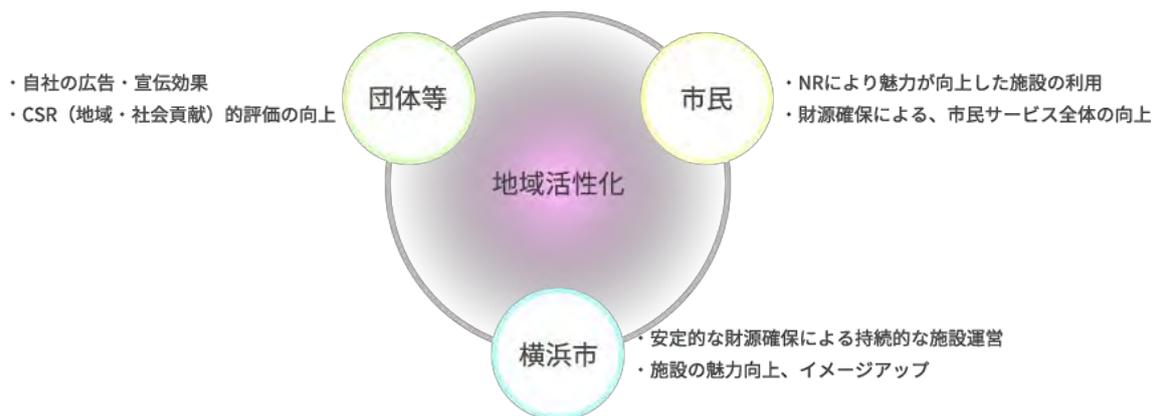
施設特定募集型：市が選定した施設についてスポンサーの募集を行う場合

提案募集型：団体等の提案を募集する場合

上記の2つの場合を想定し、それらを横浜ネーミングライツ導入に関するガイドラインに基づき実施していきます。

特徴としては、①幅広い公共的な施設を対象としています。

- ② スポンサーの募集に関して、上記の2つの手法を規定しています。
- ③ 導入に際しては、関係者及び市民から意見聴取を行います。



ネーミングライツは、西宮市においても、計画に入っている中央市民体育館、市民グラウンドが老朽化により建て替え建設計画などが視野に入り、財源確保対策としては魅力がありますが、市としてのガイドラインをきちんと定めて丁寧に進める必要があると思います。

*** 横浜市の広告事業について**

横浜市広告事業の発信ツール

① メールマガジン

配信の頻度は、概ね月3回程度（不定期配信）新着媒体がでた際配信します。
配信内容は、新着媒体情報、継続的に募集している媒体、おすすめ媒体など。

② Web サイト

コンテンツ、・新着情報、注目情報 ・随時募集情報 ・媒体一覧、印刷物、web
施設、イベント等 ・規定類 ・メルマガ登録受付 など

広告掲載の流れ

- ① ご相談、お問い合わせ
- ② お申込み
- ③ クライアント審査、広告内容審査
- ④ 契約手続き
- ⑤ 広告出稿

広告媒体の活用事例

- (1) 世代別ターゲット

- ① 子育て世代（未就学児）
 - ・子育てガイド book「どれどれ」
 - ・乳幼児健康診査個別通知用封筒
 - ・マタニティマーク
- ② 子育て世代（学齢期）
 - ・学校給食家庭配布献立表
 - ・冊子「教育よこはま」
- ③ 新成人（20歳市民）
 - ・成人式イベント協賛
 - ・はたちブック広告出稿
- ④ 高齢者
 - ・介護予防啓発リーフレット
 - ・冊子「濱ともカード協賛店一覧」

(2) 特定の属性（分野）向けターゲット

- ① 図書館（本・読書に関心がある市民/学生）
- ② 横浜市転入者
- ③ ペットの飼い主 など。

(3) エリア別区別ターゲット

などの分野に分けて、いろいろな工夫がされて面白く感じました。

「横浜市が行う広告事業」について、解りやすく紹介されていました。

そして、横浜ミニ情報として、「基礎自治体として全国1位の人口！」や「区役所は、市民にとって一番身近な行政機関です」なども発信されています。

横浜市の広告事業の特長、強み⇒①ダイレクト&ニッチに訴求！ ②以外にリーズナブル！

- ④ 広告担当がサポート！

今回お聞きさせて頂きました「横浜市の広告事業」は、横浜市が自信を持ってすすめられておりご案内パンフレットの中にも、「横浜市広告事業の特長、強み」と打ち出されておられます。

そこにも、研究と民間事業者への呼び込み力も強く感じました。

西宮市も「西宮市民べんり帳」など少しずつ増やされていますが、財源確保や効果について横浜市様など先進市を研究され検討してください。

そして事業としてされるときは「思い切った事業」として取り組むべきだと思います。

(当局へ提言)

(1) 「資産活用における公民連携の取り組み」については、

① 特に気になりましたのが、地域の課題解決型の公募方式でした。

地域の課題となっている、保育所待機児童対策や地域コミュニティ拠点機能回復、高齢化に対応した住環境整備などを踏まえての公募でした。西宮市でも研究していくべき事業です。

② 「民間事業者との連携した資産活用」は、参画・提案しやすい環境づくりが必要でポイントについてお聞きしましたところ「公募実施前に公募条件の案などを示した上で民間事業者との“対話”を実施することにより民間事業者による活用の可能性を認識するとともに、対話の結果を取りまとめ後に本市ホームページで公表する際、対話結果を踏まえた本市の考え方を示すことにより、事業者に対して提案に向けた検討を促しています。」とご回答でした。横浜市の「対話のプロセスの導入」は西宮市においても検討事項として取り上げるべきだと思います。

いずれも、「先に苦勞するのか、後で苦勞するのか。」最重要な民間事業者活用事業の最重要なノウハウになると思います。

(2) 横浜市のネーミングライツについて

① ネーミングライツは、西宮市においても、計画に入っている中央市民体育館、市民グラウンドが老朽化により建て替え建設計画などが視野に入り、財源確保対策としては魅力がありますが、市としてのガイドラインをきちんと定めて丁寧に進める必要があると思います。

(2) 横浜市の広告事業について

① 今回お聞きさせて頂きました「横浜市の広告事業」は、横浜市が自信を持ってすすめられており

ご案内パンフレットの中にも、「横浜市広告事業の特長、強み」と打ち出されておられます。そこにも、研究と民間事業者への呼び込み力も強く感じました。

西宮市も「西宮市民べんり帳」など少しずつ増やされていますが、財源確保や効果について横浜市様など先進市を研究され検討してください。

委員会行政視察報告書

委員氏名 わたなべ 謙二郎

調査の期間	平成 29 年（2017 年）10 月 25 日（水）～10 月 27 日（金）
調査先 及び 調査事項	海老名市 ・窓口の民間委託について 藤沢市 ・シティセールス・シティプロモーションについて ・藤沢市総合防災センターについて 流山市 ・シティセールス・シティプロモーションについて 横浜市 ・財源確保対策の手法について

海老名市 「総合窓口及び民間委託の導入について」

○民間委託導入に至る背景

これまで椅子がなくハイカウンターで立ったまま対応しており、待合スペースの拡充の必要があった。市民サービスの充実という市長の選挙公約に基づいて取り組みがスタートした。

○これまでの取り組み

・平成 24 年 総合窓口運用開始

・平成 25 年 フロア案内業務、市民総合窓口業務（証明発行、住民異動、戸籍届出等）を委託開始

→公募型プロポーザルを実施して 9 社が応募。うち 4 社が二次審査のプレゼンを実施。フジゼロックスシステムサービスが委託業者に決定。この業者は他市でも窓口業務を請け負っているが、窓口業務も各市により仕様が異なり、海老名市の仕様となっている。

・平成 26 年 7 月 電話交換業務

・平成 26 年 11 月 福祉総合窓口業務委託開始

→これまで他市で福祉窓口の包括的業務委託の事例がなかったため、福祉の業務の洗い出しを行い、5 課で 72 業務を委託。そのために 239 項目のマニュアルを作成。組合や議会から大きな反対はなかった。

当初の契約期間は平成 25 年 7 月～28 年 7 月の 3 年間。更新時も公募型プロポーザルを実施。2 社の応募があったが、1 社が辞退。仕様書や運営のノウハウをもつ既存の契約業者が有利になる傾向があり。

○委託業者の職員

責任者は正社員で市民窓口 2 名、福祉窓口 1 名。他に契約社員とパートで市民窓口 31 名、福祉窓口 26 名の委託業者の従業員がいる。繁忙期は本部からの応援体制があるため、繁忙期でも一定のサービスを提供できる。個人情報漏えい防止、守秘義務のために従業員 1 人 1 人と誓約書を作成。セキュリティ対策として手のひらの静脈認証システムを導入。委託業者の従業員への教育・訓練は委託業者が実施。福祉窓口は問題発生の際に打ち合わせを実施しており、現在は月 1 回程度実施している。

・窓口で相談内容を聞き取り票に記入。

→単純手続きは委託業者が対応し、相談業務は市職員が対応する。

・国明健康保険一収納業務は職員が対応し、説明、計算は委託業者が行う。

・税の収納業務は別フロアで職員が対応する。

○市職員の人数及び削減予算額

市民総合窓口業務

委託前 正規職員 20 名（ほかに再任用、臨時職員 13 名）

→委託開始時 8 名（現在はマイナンバー等業務増加のため 15 名体制）

218149 千円（正規職員）→162869 千円（正規職員人件費＋委託費）

福祉総合窓口業務

委託前 正職員 121 名

→委託開始時 114 名

92685 千円→73483 千円

費用効果以外に、正規職員の単純業務が省略されたことにより、他の業務に集中できるようになった。時間外手当削減効果もあり。

○偽装請負対策

窓口の第一線は委託業者の職員。ラックの配置により委託業者と市役所職員のゾーニングを区分けしている。問題が発生した際に、その場で委託業者に指揮命令することは不可能だが、偽装請負とならない責任者同士の協議により対応している。

今後、市として大きな委託の予定はない。指定管理を広げる予定。

○デメリット

- ・戸籍発行の際、市職員が確認するため、市職員が直接発行して渡すよりも若干時間がかかる。
- ・偽装請負になるため職員が窓口で直接来庁者と対応できない。
- ・クレーム対応が二段階となる。
- ・職員のスキルの低下が懸念される。他部署へ異動した際に必要となる職員の対応力が身につかない。それを補うための研修ができてない。
- ・月に 2 日は土曜日も業務を実施しており、職員が代休を取得しづらい。＝市民サービスを優先している。

提言

1 業務をマニュアル化できるということは、マニュアルがあれば誰でも実施できる業務ということである。法律等の制限がなければ、市役所の職員が実施しなければならないことはない。本市においても、業務のノウハウ保持という観点を踏まえて窓口業務だけでなく、他の業務についても財源確保の観点から導入に向けた検討を進めるべきである。

藤沢市 「シティセールス・シティプロモーションについて」

～キャッチフレーズ「キュンとするまち。藤沢」～

○シティプロモーションの取り組みをはじめた経緯

- ・茅ヶ崎と鎌倉に囲まれていて知名度が低い。
- ・人口予測によると、2030年をピークに人口減少傾向。
- ・東京まで50分、横浜まで20分と交通利便性が良い。

○成果

・2016年の転入超過数は全国14位で2,181人。超過数上位の自治体は大阪市、吹田市、札幌市、福岡市、名古屋市、以外は首都圏である。通常、定住人口増加のターゲットを50km圏内といった地域外に設定するが、近隣市をライバルに設定している。

- ・観光客数約1,850万人（2001年は920万人）。
- ・観光客数は増加傾向である。理由は以下の3つ。
 - 1 観光施設のリニューアル
 - 2 観光キャラバン隊によるPRー湘南は夏というイメージから秋冬の誘客
 - 3 映像作品による観光ーフィルムコミッション事業

○取り組み状況

- ・コンセプトー自分のまちを自分たちで作る、守る。
- ・SNSの活用 ハッシュタグの活用 #藤沢キュンあつめ
→サイト、HPはリアルな情報が見えにくいので、サイトよりも、SNSを活用し、市民発信のプロモーション強化及びシビックプライドの醸成に取り組む。
- ・ふじさわシティプロモーション委員会が2014年設置された。メンバーには大学関係者や鉄道関係者も含まれる。
- ・キャッチフレーズ、ロゴマーク、ゆかりの芸能人、マスコットキャラクターの活用や鉄道事業者、製造業、市内大型小売業、建設業などパートナーシップにより、民間企業のバックアッププロモーションにも取り組んでいる。

○平成26年度～30年度までの5カ年計画

- ・キャッチフレーズ、ロゴマーク、公式サイト制作
- ・応援組織「ふじさわファンクラブ」立ち上げ
→まずは市民への周知から始めた。

平成27年度

- ・ふじさわシティプロモーションテーマソング&ダンス及びビデオ制作
- ・マスコットキャラクター制作

平成28年度

- ・ソング&ダンス浸透・普及のための取り組み
- ・新たなポスターやイメージプロモーションビデオ制作
→3年目に見直しを図った

平成29年度

- ・若年層へのアプローチ
- ・北部地域イベントへの積極的な参加

- ・ファンクラブの活性化として法人対象を拡大

○課題

- ・待機児童数が多く、大々的に「藤沢市に住んでください」とは言いづらい状況である。
- ・北部地域のみを対象とするには適当な素材が少なく、発信が難しい。

流山市 「シティセールス・シティプロモーションについて」

人口が平成 12 年 150,371 人から平成 29 年 10 月 1 日 184,079 人に増加（昨年比 4,996 人増、10 年連続増）。平成 37 年度に人口がピークとなり、最大で 22 万～23 万人になるとの予測。

○シティプロモーションの取り組みを始めた経緯

1 少子高齢化

→年齢別人口構成において 40 代とその子供の年齢層の構成比が低かったため、この層をターゲットにした。

2 つくばエクスプレスが開通し市内に 3 駅設置された。宅鉄法による TX 沿線区画整理事業。

→市の負担額 735 億円。平成 29 年度一般会計予算額は 529 億円。巨額の事業費を投じているため費用に見合う効果額を回収する必要があった。

○マーケティング課

現市長が就任後の平成 16 年に自治体マーケティングの先駆けとなる日本初のマーケティング課が設置された。職員 5 名のうち 3 名は民間経験者を任期付正規職員として採用している。任期付であるが更新の仕組みがあり、勤務歴が 9 年目の社員もいる。委託や外注でなく、民間企業経験者を採用する理由として、委託、外注よりも職員が業務を行う方が対応のスピードが速い。また、組織内で民間のスキルやノウハウを共有できる。

○マーケティング戦略

→誰に、何（強味）を、どのようにして訴求するか

ターゲット

- ・首都圏の共働き子育て夫婦＝DEWKS(Double employed with kids 30～40 歳代の共働き子育て世帯)
(若い世代が増えれば税収が増えることで高齢者施策の財源確保につながる。)

強み

- ・都心から 25km 圏内に位置している。
- ・程よい住みやすさを提供できる。
→秋葉原から最短で 20 分（つくばエクスプレス）だが、「都心から一番近い森のまち」

広報手段

- ・充実した子育て・教育環境のキャッチフレーズ＝「母になるなら、流山市。」都内の主要駅に巨大な広告を設置。HP でも同じ画像を使い、連動によるアピール強化。

○成果

- ・DEWKS の誘致・定住人口の増加
→0～9 歳 9.5% (H23) →10.3% (H28)
30～49 歳 30.5% (H23) →31.6% (H28)
- ・交流人口増 23 万人 (H23) →45 万人 (H27)
- ・転入者の内訳として千葉県内から 3 割、東京都から 2 割。県内は松戸市、柏市、野田市。23 区東部、西部からの転入者が多い。

○その他

- ・開発事業の認可基準等の関する条例、まちづくり条例により、開発の際に一定以上の面積にする区画制限をしている。

○送迎保育ステーション

→もともとは待機児童対策としてスタートしたが、これを発信した。その結果、待機児童対策に力をいれているアピールになっている。認可保育園の新設・増設により平成 22 年度受け入れ定員 1,769 人を平成 29 年度 4,797 人に増やした。今年度 4 月時点の待機児童数は 92 名である。

提言

- 1 藤沢市、流山市ともに人口増加傾向だが、待機児童対策や学校環境の整備が急務となっている。市外からの人口増を目的としたプロモーションをするのであれば、保育所、育成センター待機児童対策や小中学校の教室不足解消を前提とすべきである。
- 2 両市ともに強みとして交通の利便性を挙げていた。「子育てするなら西宮」という抽象的なキャッチフレーズより、「大阪や神戸から〇分」といった打ち出し方をした方が関西圏以外からの転入増につながるのではないか。
- 3 流山市は「母になるなら、流山市。」のキャッチフレーズと一致する親子の画像をHPのトップ画像で使っており、生活をイメージしやすい。同様に、西宮 commons もコンセプトが明確となるようなトップ画像に変更すべきである。
- 4 現在、施策の広報を市政ニュースで行っているが、マーケティングの概念や民間のノウハウを活用して、世代別に効果的な広報手段を検討すること。

藤沢市「総合防災センターについて」

○事業目的

- 1 あらゆる災害に関し、市民の生命、財産を守るための防災拠点として建設する。
- 2 防災・消防・情報の各システム機能が効果的にリンクするネットワーク化を図る。
- 3 事業手法としてPFI的手法で実施する。

阪神淡路大震災や東日本大震災の事例を踏まえて、民間のノウハウを活用。事業者はNTTコミュニケーションズで、管理はNTTファシリティーズが実施。NTTとして、これまでの災害対応のノウハウがあることが強み。

PFI的手法を採用した理由は、施設整備、保守管理を意識せずに済むため、維持管理にともなう事務負担の軽減の効果がある。PFI法が制定される以前に建設しており、現在のPFI手法よりも自由度が高い。

○運用について

- ・契約締結日 2000年9月1日
- ・運用開始日 2002年7月1日
- ・運営期間 20年間、2022年6月末まで

BOT (build operate transfer) 方式のため運営期間終了後、市に無償譲渡

○契約金額

20年間の総額は約118億円で、年間で約5.9億円。

当初の契約から変更契約した項目、切り離して別途契約に変更した項目もある。当初契約の際、そのような対応ができるようにした。

○建物の特徴

1 免震構造

2 非常用電源の確保

→自家発電設備により最低限の機能維持のための電源確保及び約3日間の連続運転が可能な燃料を地下タンクに確保。

3 中水設備

→雨水を地下中水貯留槽に蓄えて、トイレの洗浄水として利用可能。

4 太陽光発電機能 (最大17Kw/h)

5 空調設備

→深夜電力を利用した省エネ対応の氷蓄熱ヒートポンプ式空調システムを採用。

○システムについて

- ・システムの構築・保守管理について

→10年をめぐりに時代に反映した同程度のシステムに更新することを1回要求できることとなっており、更新済み。今後、ハードウェアの耐用年数切れ等により維持困難となるシステムが予想されるため、クラウド基盤による総合的な防災情報システムへの移行等も含めた検討が必要となっている。

- ・有事の際、システムが壊れることを想定して、通報情報をまず出書き、その後入力するようにしている。
- ・県の衛星通信回線も活用可能。

○消防との連携

消防と防災はシステムを別に構築しているが、システムの会社が違っても情報を連携している。

消防の指令システムから災害時における情報の連携による被害状況の把握、要援護者の情報を指令システムに表示する、高所カメラの映像共有など情報の流通が図られている。

福祉部局からの要援護者台帳を定期的に反映させており、それを消防のデータへ共有化。消防は個人情報を除く出動の情報を提供。個人情報の取扱は個人情報審議会による。

提言

1 情報処理の進化スピードが速くなっており、現在であれば、7年に一度の更新が必要ではないという意見があった。システムの導入、更新に関して、最新・最大のスペックを検討しても導入時には旧式になっていることが想定される。時代に合致するシステムに対応できるように中間更新など契約に反映させること。

2 災害時に避難所となる学校や市民館、公民館や病院とICT機器を活用したテレビ会議など連絡手段を確保すること。

3 消防と防災と福祉部局同士で必要な情報を共有できるようにすること。

横浜市「財源確保の手法について」

○横浜市資産活用基本方針

横浜市が保有する不動産を資産としてとらえ、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、その有効活用を全庁的に推進していく考え方、方向性を示すものとして平成22年3月に策定された。その後、平成27年3月に一部改訂された。大規模土地等の事業提案型公募を中心として民間ノウハウの活用推進。

○事業提案型公募

- ・価格固定プロポーザル方式
- ・課題解決型公募方式
- ・二段階一般競争入札方式
- ・総合評価公募型プロポーザル方式

※事例（公民連携による課題解決型公募モデル事業）－戸塚区吉田町の市有地 4288.53 m²

→7社応募があり、審査会の審査を経て事業者決定。事業予定者の主な提案内容は分譲集合住宅、認可保育所、学童保育スペース、コミュニティスペース。

○広告事業

WEBサイトと広告媒体情報を配信するメールマガジンを活用している。メールマガジンの登録件数は1800件。

ターゲット分類

1 世代別のターゲット

→「未就学児の子育て世代」、「学齢期の子育て世代」、「新成人」、「高齢者」

2 特定の属性、分野向けターゲット

→「本・読書に関係がある」、「転入者」、「ペットの飼い主」

3 エリア別ターゲット

→「各区のWEBバナー広告」、「印刷物」、「施設を活用したもの」

各区局の所管課が事業単位で媒体や使用の決定、契約事務など実務対応。所管部署と共創推進課が連携・調整をはかりながら共創推進課が一元管理し、公募の実施運用を進めている。

○社会的インパクト評価のモデル事業

平成28年10月、家庭環境等に何らかの困難を抱える子どもを主な対象とした学習支援・生活支援（子ども食堂）・居場所作り、いわゆるサード・プレイスを通じた社会的インパクト評価モデル事業の取り組みスタート。

→モデル事業関係者の構成

- ・中間支援組織－（株）公共経営・社会戦略研究所
- ・サービス実施団体－社会福祉法人 たすけあい ゆい
- ・資金提供者－ゴールドマン・サックス
- ・第三者評価期間－明治大学プログラム評価研究所
- ・行政機関－横浜市
- ・その他－佐川急便（株）

今年度、医療費削減に資するSIBについて検討予定である。

○市役所、民間企業、省庁など、在籍を変えないままでの人事交流が盛んである。

提言

- 1 第二庁舎に周辺機能が集約された後、江上庁舎、保健所跡地の売却が予定されているが、立地特性が良いことから一定の資産価値が見込まれる。また、集合住宅になれば保育所、育成センターにおいて待機児童の発生といった課題が想定される。単なる売却でなく、長期の貸付や事業提案型公募により課題解決に資する方法で跡地を活用すること。他の市有地においても同様の方法で活用を検討すること。
- 2 エレベーターのドア広告や窓口へのモニター設置などの広告事業、SIBなど新たな財源確保の手法について取り組むこと。SIBはモデル実施の検証からスタートすることも可能である。
- 3 民間との人事交流を実施すること。

総務常任委員会行政視察報告書

委員氏名 大石 伸雄

調査の期間

平成 29 年(2017 年)10 月 25 日(水)～10 月 27 日(金)

調査先及び調査事項

- | | |
|---------|------------------------|
| 1. 海老名市 | 窓口の民間委託について |
| 2. 藤沢市 | シティセールス・シティプロモーションについて |
| 3. 流山市 | シティセールス・シティプロモーションについて |
| 4. 藤沢市 | 藤沢市総合防災センターについて |
| 5. 横浜市 | 財源確保対策の手法について |

☆ 海老名市：窓口の民間委託について

【質疑を通じて得られたこと】

1. 民間委託を検討したきっかけについて、どのような課題があり委託することになったのかについては、職員による総合窓口を開始した当初からさらなる市民サービスの向上と行政運営の効率化を目指したようです。
2. 偽装請負などのデメリットが予想されたが、市職員と委託先社員の間にキャビネット等でエリア分けをし、緊急の指示は委託業者の責任者やグループリーダーと行っている。
3. 市民から市職員と話したいとの依頼については、直ぐに市職員に引き継いで対応している。
4. 市職員との連携については、毎月定例会を開催している。また、何かあれば委託業者の責任者と市側で随時協議をしている。
5. 個人情報漏洩防止対策や守秘義務については、委託契約の中で「海老名市個人情報保護条例」、「海老名市情報セキュリティ基本方針」の遵守を委託業者及び個々の社員に対して誓約させている。また、教育・研修等の必要な体制の整備を委託業者にさせている。また、委託契約期間は3年となっている。
6. スペース拡張・変更に伴うイニシャルの事業予算は、約1億3,000万円であり、ランニングコストは、年間市民総合窓口が約5,530万円。福祉総合窓口が約1,900万円の経済削減効果が見込まれている。
7. 年2回、窓口で市民満足度アンケートを実施。親切で丁寧な民間の高い接客術により窓口サービスの向上が図られているという結果がメリットの一つと言える。
8. これからの課題としては、市職員の窓口業務のノウハウの低下が考えられる。

【総合窓口導入から業務民間委託までの経緯について】

1. ◇人口増加や市民ニーズの変化などに伴い、それまでのフロア環境に課題があった。

◇市民目線に立った課題解決により『来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市庁舎を目指す』ことを考えた。

2. 検討会議設置から約1年で市民総合窓口と福祉総合窓口にエリア分けして運用開始した。
3. 5課72業務が委託可能で、出来ることから開始した。
4. 委託業者は他自治体でも実績があるフジゼロックスサービスを選定し、現在でも更なるサービス向上に向けて検討している。

【感想】

海老名市は、JR相模線、小田急線、相鉄線の3本の鉄道が通っており駅も8駅ある。人口も増加傾向にある中、市民により良いサービスを提供するため総合窓口の改革と民間委託を選択し、実現のための具体的な検討をコンサルも含めて実施されました。現在のところデメリットも課題として抱えながら順調に市民満足度アンケートにおいて高い評価を得ておられます。説明を聞く中にご苦労されながら市民のための改革を進めておられることに敬意を表したいと感じました。

【提言】

西宮市においても、上述したように海老名市が実行された窓口の改革、民間委託の具体的な検討と企画立案を練っていくべき。

☆ 藤沢市：シティセールス・シティプロモーションについて

【質疑を通じて得られたこと】

1. シティプロモーションのコンセプト、経緯などについては、2025年問題に起因する「人口減少社会」に対応すべく、最終的には「選ばれる都市として」交流人口の増加を目的とするも、短期的には市民の郷土愛の醸成を図るためシティプロモーションの取組を始め、都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールすることで、都市のブランド価値を高め「知名度」「存在感」の向上に資するためです。
2. 効果を計る指標値については、推進方針第1期(H26～H30)期間中により、次期推進方針見直し時に効果指標などを策定する予定です。現状では、シティプロモーションの取組に関して、毎年度市民アンケートを行い「認知度」「浸透度」等をはかっております。加えて、ブランド総合研究所が年1回実施している「地域ブランド調査」の調査結果を参考としている。
3. 効果の検証方法としての転入者人口や市外からの観光者数、イベント来場者数などの交流人口について
 - ・平成28年転入超過数2,181名(全国14位)
 - ・平成28年観光客数約1,850万人(参考：平成13年観光客数約920万人)
4. 市民の郷土愛の醸成を図る取組としては、数多くのネタ(情報)に触れる機会を提供することにより、興味を抱かせ「いいものはみんなに薦めたい」という気質に訴え、市民自

らの発信活動に繋げていく手法をとっている。

5. 情報発信について

公式マスコットキャラクター関連のもので、twitter、Facebook を連動させ、加えて Instagram を観光シティプロモーション課が運営し情報を発信している。

それ以外のものは、Facebook、Instagram を観光シティプロモーション課が運営し情報を発信しており、「カラフルフジサワ(藤沢市)」(6589 フォロワー)は広報課の管轄となっている。ポータルサイトはシティプロモーションの理念等を伝える手段として活用し、情報発信については SNS などで行っている。

議会や市民も、藤沢市のいいところを外部に発信していただく役割を担っている。

- ・フェイスブック

- 「キュンとするまち。藤沢」(3531 フォロワー)

- 「カラフルフジサワ(藤沢市)」(6589 フォロワー)

- 「ふじさわファンクラブ」「ふじキュン」(633 フォロワー)

- ・インスタグラム

- 「キュンとするまち。藤沢」(412 フォロワー)

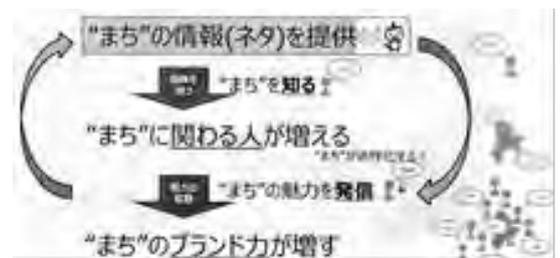
- 「ふじキュン」(533 フォロワー)

5. ふじさわシティプロモーション委員会の構成員である「企業、大学」の役割や取組については、マルチパートナーシップによる連携をすすめ、日常の企業(法人)活動を通じて、都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールし、都市のブランド価値を高めていただく役割を担っている。

パートナーシップによるプロモーション活動については、企業、大学ともにPR部門における連携強化に力を入れている。

6. シティプロモーション

選ばれる都市であるために、都市を積極的にPRしていく必要性に迫られている
都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールすることで、都市のブランド価値を高め、都市を発展させていく取り組み。



7. フィルムコミッション

藤沢市は「江の島」だけではありません。藤沢市の知名度は低い

8. 藤沢ライフを楽しみ活躍している人々

これからも藤沢ファンを増やしていく

【感想】

藤沢市は、流山市と同じく魅力ある都市イメージを創出し、情報発信することで定住人口、交流人口を増やそうとしておられます。その取り組みは、着実に一つ一つを具体化し市民、大学、企業と共に連携し具体的な施策を進めておられることに感心した。

【提言】

シティセールス・シティプロモーションというタイトルにこだわることなく、現在の市の状況や何のために何を目標としてやるのかをはっきり見据えることが大事である。西宮市においてももうわべをなぞるだけでなく、都市の魅力も創出して情報発信していくべきである。「江の島」が有名な藤沢市と同じく、「甲子園」が有名な西宮市としても考えさせられる事例であり、なんでもかんでも「甲子園」に結びつけるのではなく、古来からある各地域の伝統的な魅力を発信すべきである。

☆ 流山市：シティセールス・シティプロモーションについて

【質疑を通じて得られたこと】

1. 流山市の現況

つくばエクスプレスの開通による沿線の宅地開発が宅鉄法（大都市地域における宅地開発及び鉄道整備の一体的推進に関する特別措置法）により推進された。それにより、森のある街に利便性が向上した。しかし、都市間競争に打ち勝ち魅力のある街になり、選んでいただける目標を設定した。

担当課としてマーケティング課を設置し民間からの人材を活用した。

2. 流山市が選択した人口増加施策

- ・マーケティング戦略として「都心から一番近い森のまち」を都市イメージ。
- ・定住人口の増加策として共働きの子育て世代をターゲットとした。
- ・交流人口の増加策として「質が高く集客力のあるイベント」「地域資源を活かしたツーリズム」の誘致

3. マーケティング思考で流山市を分析

- ・何を売る？ 何が売れる？ 市の強みを知る
 - 都心に近く、閑静な住宅街が広がる、公園や森が多い
 - グリーンチェーン戦略
 - 空間づくりの工夫やイメージ戦略
- ・誰に売る？ 対象を絞る
 - 首都圏に住む共働き子育て世帯 租税能力が高い
 - 子供世代にも住み続けてもらいたい
 - 駅前送迎保育ステーション
- ・どうやったら売れるのか？ 手段を考える（プロモーション）
 - 市外へのPRと市内へのシビックプライドの両輪で行う
 - 都心の駅（JR 7駅、東京メトロ 8駅、小田急 1駅）に巨大な広告「母になるなら流山」を掲示した
 - 魅力あるイベントを開催
 - ① グリーンフェスティバル
 - ② ご当地グルメ+抽選会@屋台フェア

③ WaterPark @イルミネーション

フィルムコミッション

定住する家を購入する段階のすべてに手を打つ

そのままいこうプロジェクト 「そのママ 夢 Party 街×ママの夢」

情報発信 SNSの活用

4. 効果の検証を実施

- ・定住人口の推移
- ・交流人口の推移
- ・メディアによる情報発信
- ・市民アンケート

5. 今後の課題

- ・「人口の減りにくいまち」「住み続ける価値の高いまち」としての流山市ブランド構築による差別化
 - ① 市の知名度、イメージの向上 + ブランド化
 - ② 住んでみたいまち、住み続けたいまち
- ・第二期シティセールスプラン策定（平成 28 年 10 月）
 - ① 情報発信
 - バイラル（伝搬・拡散）
 - ② 魅力あるイベントを展開
 - 積極的な連携
 - ③ シビックプライドの醸成
 - 好意的な発信や推奨をしてくれるファンの拡大
 - 強い好意や愛着、ロイヤルティを有し、無報酬で自らの意志で広告塔になっていただける人の創出



【感想】

シティセールス・シティプロモーションを何故するかについては、「市の知名度を上げたい」「人口の増加をしたい」「租税収入を見込める人に定着してほしい」といったところが感じられました。その意味では、首都圏の住宅都市としての位置づけがあり、おおむね成功事例と考えられる。マーケティング課を設置し民間から人材を登用して積極的に分析して新たな方針を策定して実施されている。8年程前にも「公共施設マネージメント」について視察にうかがいましたが、市長の民間的感性の持ち方と政策実効力に感心した記憶があります。

【提言】

市の規模は違うが、上記で既述したように流山市が取り組まれている考え方や民間人材の登用などの方策については十二分に西宮市においても参考とすべきである。

☆ 藤沢市：藤沢市総合防災センターについて

【質疑を通じて得られたこと】

1. 藤沢市の防災の取り組み

- ・ 藤沢市総合防災センター事業（P F I 事業）
- ・ 藤沢市地域防災計画
- ・ I C T ・ B C P の策定
- ・ B C P、B C M、B C M S の違い
- ・ 藤沢市 I T マネジメントシステム

2. 藤沢市総合防災センター事業について

防災危機管理室＋I T 推進課＋消防本部が入居

平成 14 年 7 月運用開始

P F I 事業（20 年）、免震構造

事業内容

① 建物建設

建物

建物設備

② 防災情報システムの構築

③ 消防緊急情報システムの構築

④ 基幹情報システムの構築

情報基盤ネットワーク

地図情報システム

情報系システム

⑤ 建物・システムの維持管理業務

3. 防災行政無線

市民に災害情報を伝える方法の一つとして、防災行政無線が市内 2 4 7 ヶ所に、約 3 0 0 メートル間隔で設置されています。

4. 防災ラジオ

緊急時「FMレディオ湘南」が自動で立ち上がる

5. ふじさわ防災ナビ

- ・ 小冊子
- ・ リーフレット
- ・ メール
- ・ インターネット
- ・ 電子防災マップ (Web Gis)
- ・ ツイッター
- ・ スマートフォンアプリ

6. レジリエントシティ湘南

首都直下地震の対策区域であり、東京オリンピック・パラリンピック開催時に多数の観光客が訪れる湘南エリアで、人やモノの静的・動的データを活用した被害予測及び人やモノの位置データに応じた適切な情報伝達・制御を実証し、津波等への防災・減災力を行政と住民等の力で強めていくレジリエントな地域社会を実現する。

7. 地域防災計画

- ・災害対応支援システム
- ・危機管理システム
- ・災害時職員行動マニュアル
- ・業務継続計画（BCP）
- ・情報システムに関する業務継続計画（ICT-BCP）

8. 災害に強い電子自治体の構築

東日本大震災では、多くの地方自治体において住民情報の津波による喪失や通信手段の損壊など、ICT資源の喪失により初動対応（発災後概ね72時間以内）が十分にできず、その後の復旧、復興に大きく影響する事態が発生した。初動対応が重要であるため災害に強い電子自治体の構築が急がれる。

【感想】

15年前から取り組みを始められ、防災危機管理部門と消防本部とIT推進部局が密接に連携して推進してこられました。現代の防災危機管理の核となるところは、情報でありIT部門との連携が中心となっていくことを勉強させていただきました。

12月に竣工する新本庁舎に防災危機管理部局が移転するので消防本部との連携が気になる場所である。

【提言】

西宮市においては、危機管理センターの建設計画がルールに乗っていますが、情報部局との連携や消防局との連携が脆弱であると考えます。藤沢市が10年以上かかって創りあげてきたシステムを具体的な点について検証して、来年度発注しようとしている防災情報システムについて仕様を再検討すべきと考える。

☆ 横浜市：財源確保対策の手法について

【質疑を通じて得られたこと】

1. 現在の体制は、政策局 共創推進室

政策局 共創推進課

- ・室長（部長級）1名、課長2名、係長6名、職員12名
（うち3名交流職員、1名育休中）
- ・広告・ネーミングライツ事業に関しては、係長1名、職員2名

財政局 資産経営課

- ・課長1人、係長3人、職員8名

2. 現在の進め方の出発点

中田市長の時代に週1日本職から離れてチームで協議

その中に広告を提案したチームがあった

中田市長の時代には、民間との交流事業で100社と人事交流をしていた

現在は、20社と1対1人事交流をしている

民間のスピード感とミッション達成過程を経験

3. 原点となった共創イズムとは？

- ・横浜市を取り巻く経営環境

少子高齢化、財政基盤の脆弱化、社会インフラの老朽化、地球温暖化など、日本の多くの地方自治体が大きな環境変化に直面する中、横浜市においても、将来を見据えた現実的な対応が急務の課題となっています。人口365万人、市内総生産は12.7兆円という最大の基礎自治体である横浜市は、その規模と多様性ゆえに行政課題も複雑化しています。行政の資源やノウハウ等が限られる中で、公共サービスに対する市民ニーズに的確かつ持続的に応えていくためには、厳しい競争の中でノウハウを積み重ねた民間企業等の力を活用することが極めて重要であると考えられます。また、民間企業においても、近年、社会的責任に対する意識が高まるとともに、自社のノウハウを活用した公民連携ビジネスへの期待も増大しています。

- ・これまでの公民連携の取り組み

横浜市は、これまで「非『成長・拡大』の時代」という時代認識のもと「民の力が存分に発揮される都市ヨコハマ」を基本理念に掲げ、公共サービスは行政だけが提供するのではなく、行政の役割は「民の創意工夫や努力を応援し、各々の目標や夢が実現していく環境を作ること」との基本姿勢を示し、「官から民へ」の事業展開を進めてきました。

《これまでの公民連携の取組》

- ・PFI、指定管理者制度、民営化・民間委託など、

公共サービスへの民間導入

- ・広告事業・ネーミングライツの導入、公有地への定期借地方式による

施設整備など、公有資産の有効活用

□構造改革特区の活用や企業誘致の推進など、民間活動支援による地域活性化

4. これまでの公民連携における課題

【行動様式の相互理解と目的の共有】

【民間のノウハウの活用と最適な手法選択】

【民間のモニタリングと公民連携事業のマネジメント】

5. 共創推進室は、企業、NPO法人、大学、自治体町内会、市民活動団体など様々な皆様との対話を重ね新たな価値を創り出す。

6. 共創の理念

- ・ 一歩進んだ公民連携＝「共創」の必要性

これまでの公民連携事業においては、行政が、みずからの知識・経験の範囲内で最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行ったうえで民間事業者を募集するケースが多い状況です。そのため、市場の実情にそぐわず十分な民間事業者の応募が得られなかったり、民間事業者に過度な負担を強いることになったり、民の持てるノウハウやアイデアを十分に活かしきれていない、といった課題がありました。そこで、従来の行政主導型の公民連携事業から一歩前進し、民間のより主体的な参画や発意を求め、行政と民間が双方向のコミュニケーションを通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせることにより、優れたサービスを効率的かつ持続的に提供することが必要不可欠です。異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で「公」を共に創っていくことが市民にとって有効であると考えられます。そのためにも、既存の公民連携手法にとらわれることなく、民間事業者のビジネス活動を市民のためにどう役立て、社会的課題の解決を図るかというより大きな視点に立ち、優れた民のアイデアを広く募り、新たな公民連携手法の開発を含め、更なる進化を図る必要があります。

- ・ 「共創」とは

共創とは、『社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出すること』をいいます。これまで横浜市では「新しい公共づくり」に向けて様々な主体と協働の取組を進めてきましたが、「共創」は、①企業を中心とした民間事業者を主な対象としていること ②ビジネス活動を通じて、サービス向上や地域の活性化につなげていくこと ③ゼロから議論を積み重ね、イノベーションを引き出し、新たな価値を創造していくこと の3点を主な特徴としています。

- ・ 共創の目的

共創の取組により、行政と民間の対話を通じて民間の持てるアイデアと力を存分に発揮し、それぞれが持つ資源やノウハウを活用することで、共に新しい公共づくりを目指していきます。共創による新しい公共づくりとして目指すべき「姿」は、次のとおりです。

- (1) 質の高い公共サービスの提供
- (2) 新たなビジネスチャンスの創出
- (3) 横浜らしい地域活性化の推進

7. 財政運営による財源確保の工夫

- ・ 経営的視点に基づいた資産の有効活用に向けて、「資産たな卸し」の継続や資産の売却・貸付等に取り組むとともに、民間ノウハウ等を活用した資産活用を進めており、事業提案型公募や区局連携による売却は、28年度 57件。
- ・ 行政内部経費をはじめとした、徹底した事務事業の見直しを行い、予算の効率的・効

果的な執行による財源捻出など、様々な財源確保を実施。

(29年度予算：105億円、1,100件)

8. 未利用地の貸付け、売却の手法、成功事例について

保有土地等の売却に当たっては、土地の特性に応じで、「二段階一般競争入札」や「価格固定プロポーザル方式」などから適切な手法を選択することとしています。

特に、区役所跡地など地域の意見等を踏まえた地域の課題解決につながる活用が求められる土地の公募については、公募の前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら地域の課題解決につながる提案を促す「課題解決型公募」を実施しています。

【参考】事業提案型公募の手法

○価格固定プロポーザル方式

価格を固定した上で事業提案内容を審査し、事業予定者を決定する公募

○課題解決型公募方式（価格固定プロポーザル方式の一種）

価格固定プロポーザル方式の一種で、公募の前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら、地域の課題解決につながる提案を促す公募

○二段階一般競争入札

まちづくりの観点から資産の利用等に関する企画提案を審査した上で、一定水準以上の提案者が価格競争を行い、事業予定者を決定する公募

9. ネーミングライツについて

本市では、ネーミングライツの導入にあたり、市がネーミングライツの募集を行う施設を選定し公募する「施設特定募集型」の他に、団体等から提案を募集する「提案募集型」の2つの流れを用意しています。

「提案募集型」を用意することで、民間のアイデアを生かした効果的なネーミングライツが実施できていると考えています。

ネーミングライツ事業については、平成29年9月に、小規模案件（年額100万円以下）として、歩道橋（2橋）に対してスポンサーの募集を実施。

1橋で応募があり、ガイドラインに沿って、現在、手続きを進めているところです。

（残りの1橋については継続募集）

今回の募集の結果を検証しながら、対象施設の拡大について、今後検討していく予定です。

10. 財政運営における財源確保での工夫

□経営的視点に基づいた資産の有効活用に向けて、「資産たな卸し」の継続や資産の売却・貸付等に取り組むとともに、民間ノウハウ等を活用した資産活用を進めており、事業提案型公募や区局連携による売却は、28年度57件。

□行政内部経費をはじめとした、徹底した事務事業の見直しを行い、予算の効率的・効果的な執行による財源捻出など、様々な財源確保を実施。

(29年度予算：105億円、1,100件)

11. 民間事業者の参画・提案しやすい環境づくりについて

公募実施前に公募条件の案などを示した上で民間事業者との対話を実施することによ

り民間事業者による活用の可能性を確認するとともに、対話の結果をとりまとめ後に本市ホームページで公表する際、対話結果を踏まえた本市の考え方を示すことにより、事業者に対して提案に向けた検討を促しています。

12. 民間力活用や外部委託などコスト削減に繋がる施策事業について

29年度予算編成における見直し事業

- ・市立保育所民間移管事業

(2園、事業費及び定数減による運営費削減 ▲117,024千円)

- ・市立保育所運営費(2園、調理業務を外部委託 ▲14,273千円)

- ・学校給食調理業務民間委託事業費

(新規民間委託実施による人件費等削減 ▲10,500千円)

13. 企業と協働で施策事業を行ない、企業からの提供物品を市民サービスに活用するなど費用軽減策にも取り組んでいますが、詳細に企業との協働事業について、

物品提供による関わりの他に、事業タイアップに関して物品提供を受けることもある。

- ・横浜10大ニュースの協賛事業者

…投票いただいた方に対する特典として、抽選でプレゼントするグッズや招待券の提供
(試合観戦、動物園、歴史・文化施設など)

- ・よこはまウォーキングポイント協賛募集

…健康づくり事業の参加者に抽選でプレゼントする商品の提供

(スポーツ、レジャー、食育、ライフスタイル、健康づくり等に関連するもの)

- ・よこはまシニアボランティアポイント

- ・横浜市立図書館への雑誌スポンサー

- ・よこはま健康スタンプラリー など

14. 企業からの物品提供について

広告事業の「物品提供」については、横浜市が業務を進める上で必要なものを募集するため、ご提供いただけるものは様々あります。

- | | |
|----------------------|------------------|
| ・区役所窓口用封筒 | ・事業毎の封筒(税・子育てなど) |
| ・行政チラシ、印刷物(広告付) | ・赤ちゃん訪問事業用冊子 |
| ・給与等明細書の用紙 | ・消防団員募集広報用骨付きうちわ |
| ・よこはまウォーキングポイント参加者景品 | ・印鑑登録証(カード)カバー |
| ・マタニティマークストラップ | ・母子健康手帳等持ち帰り用袋 |
| ・母子健康手帳用ビニールカバー | ・図書館カレンダー など |

15. 公有地の利活用に関して、売却や価値創造などの基本方針

用途廃止施設等の公有地の利活用については、土地等を市の事業で使い切るという発想ではなく、施設整備の緊急性、必要性等について精査し、必要最小限の整備に留めることを前提として、「中期計画等に基づく公共施設・市民利用施設の整備」、「民間企業・団体等と連携した資産の有効活用」「地域のまちづくりや緑化に配慮した財産処分」を同時に比較検討しています。

16. 民間資金に活用(ソーシャルインパクト投資など税金とは違う第2のお金の流れ)

- ・平成27年度より、ソーシャルインパクトボンドの研究を行っており、平成28年10月

に、まずは社会的インパクト評価のモデル事業を開始し、今年度も医療費削減に資する SIB について検討を行う予定。

17. 都市開発公社（⇒土地開発公社）の廃止の理由について

- ・横浜市土地開発公社は、本市の取得依頼に基づき、事業に必要な土地を本市に代わって先行して取得し、まちづくりに貢献してきました。その一方で、まちづくりの進展に伴い、「公社に依頼し新たに土地を取得する必要性が薄れたこと」や「厳しい財政状況の中で、事業化の進捗が遅れ、土地の取得にかかる借入金の金利負担が増加していること」などから、それまでに取得した土地の本市による買取りを急ぐ必要がありました。
- ・このため、本市の財政健全化の一環として、将来の財政負担を軽減する観点から、総務省において平成 21 年度に新設した第三セクター等改革推進債を活用し、平成 25 年度に公社を解散しました。

【感想】

前中田市長の時代から始まった「民間企業との人事交流」によってその有用性を認識し、現在も民間企業との人事交流を行うことで職員にスピード感とミッション達成感を与えている。また、共創の理念を掲げてすべての部署で考え方を徹底している。財源の捻出施策においても共創の理念を具体的に検討し、市民、企業、大学などとも連携して成果を上げている。

【提言】

西宮市にも上述した共創の考え方を導入し、民間との人事交流や組織の改革をする必要があると考える。具体的な施策は、横浜市とは規模の違いもありそのまま導入することはできないと考えるが、その考え方や手法については、いいところ取りをすべきです。

委員会行政視察報告書

委員氏名 杉山 たかのり

調査の期間	平成 29 年（2017 年）10 月 25 日（水）～10 月 27 日（金）		
調査先 及び 調査事項	海老名市	・窓口の民間委託について	
	藤沢市	・シティセールス・シティプロモーションについて	
		・藤沢市総合防災センターについて	
	流山市	・シティセールス・シティプロモーションについて	
	横浜市	・財源確保対策の手法について	

海老名市 窓口の民間委託について

海老名市では、総合窓口の導入、民間委託化という 2 つのことが同時に取り組まれている。

総合窓口の導入については、人口の増加という要因と、市民ニーズの変化、おそらくは国の制度改正などにより窓口



業務が多様化したことから、フロア環境に課題が生じたことがきっかけとなっている。具体的には、待合スペースの不足、混雑、手続きが複数課にまたがるなど、待合スペースの拡充、案内の改善、ワンストップ化などの対応が必然的に迫られた。しかし、窓口の民間委託については、正規の市職員の削減のために行われたようで、正確な経費の削減額については示されていない。

西宮市でも、窓口、フロアの改善、ワンストップ化が取り組まれ、それなりの成果を上げていると思われる。

民間委託については、繁忙期などに対応できるように人員数を調整できるなど「一定の

サービスを提供できる」というメリットはあるが、職員が窓口に出られないためスキルが低下するなどのデメリットもあるとのこと。

民間委託しても、休日や窓口時間の延長は取り組んでいない。民間のスキルといっても、委託業者の正社員は少なく、多くは非正規で、もとの職員数よりも人数は多く、ワーキングプアや情報漏えいなどの不安は拭えない。市職員と委託社員とのコミュニケーションは自由にとれないため、偽装請負になる可能性もゼロではないなど、問題点は多数ある。

現在の市の課題との関係では視察の必要はないが、反面教師的に視察をすることも大事だと思う。

藤沢市 シティセールス、シティプロモーションについて

藤沢市は、東京から近く、交通の便もよく、江ノ島、湘南海岸など自然環境にも恵まれている。人口は約 42 万人で、現在も増加している。不交付団体で財政力もある。それにもかかわらず、藤沢市という名前はあまり知られていないという市の認識である。



これらは、阪神間に位置し、人口も増加し、震災後の財政力は落ちたとはいえ、なお安定した財政力を持ち、甲子園などが有名にもかかわらず、西宮市が知られていないことなど、非常に西宮市と似た都市環境と言える。

当初、企画課が所管していたが、現在は観光シティプロモーション課に移っている。

シティプロモーションとは、「都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールすることで、都市のブランド価値を高め、都市を発展させていく取組」だが、観光につなげていくことができれば、さらにブランド力、発信力が増す。

藤沢市では、キャッチフレーズを「キュンとするまち藤沢」、マスコットキャラクター

を「ふじキュン」としている。

都市間競争が言われるが、藤沢市では、近隣市から住民を「奪う」というような立場はとっていないということで、都市としての品格が感じられる。なかなか困難な課題だが、説明を受けた限りはよく考え練られた施策だと思う。

西宮市は、それほどの努力がなくとも一定の都市ブランドが出来ており、これを高めるというのは大変だと思うが、現在の取り組みを超えるような発想で取り組んでもらいたい。その点では、藤沢市の取り組みは良いお手本になると思う。品格をもって取り組んでほしい。

藤沢市 総合防災センターについて

藤沢市の総合防災センターは、消防、防災を基本とし、免震構造で、災害時に拠点となる、まさに総合防災センターといえる。しかし、建設から十数年がたち、藤沢市での位置づけも変化が見られる。



現在、市は新庁舎を建設中で、総合防災センターの災害時に、会議室などで使うことになっていたフロアには、市長室が置かれ、新庁舎完成後は、市長室と災害対策本部はそちらへ移転する。

つまり、総合防災センター設置時は、市長室と災害対策本部・消防本部は分離するという考え方だったものが、今後は市長室、災害対策本部と消防本部を分離するという考え方に変わってきた。

しかも、災害時に会議や応援職員の仮眠室になるフロアを現在は市長室として使っているため、もし今、災害が発生すれば使うことができなくなっている。新庁舎建設中とはいえ、総合防災センターを本来の機能を低下させていいのかという疑問が生じる。

<p>西宮市の危機管理センターは、災害対策本部、消防本部、上下水道局、土木局などの実働部隊が集中する一方、トップとなる市長室は本庁舎で、分離する形態をとっている。十数年後は本庁舎の建て替えが課題に上がってくることから、現時点での考え方に変更が見られるかもしれない。何がベストなのか、よく検討して、できれば一貫性のある考え方を示して欲しい。</p>	
<p>なお、藤沢市では PFI 的手法を採用し、契約は 20 年間、総額約 118 億円で NTT コミュニケーションズが建設、運営し契約終了後譲渡する内容となっているが、特に参考にするべきものではない。</p>	
<p>流山市 シティセールス、シティプロモーションについて</p>	
<p>首都圏では、神奈川県、埼玉県に続いて千葉県が人口急増していったが、流山市はその中でも都市イメージを強くし、子育て世代をターゲットにして人口急増していった「成功例」と言えるかもしれない。</p>	
<p>「都心から一番近い森のまち」というキャッチフレーズにみられるように、流山市の魅力を発信、SNS の活用、首都圏向け PR 広告を JR や東京メトロ、小田急線などに「母になるなら流山市。」という駅貼り、電車内広告やイベントの開催などで人を呼び込むなどの取り組みが行われている。</p>	
<p>ただ、この間が人口急増に近いことから、いずれ一気に子どもが減り、高齢化や人口減の時期が来る可能性がある。</p>	
<p>市の組織に民間人の登用が積極的に行われており、「説明資料の提供もできない」という考え方にたっており驚いた。また、近隣市をねらって住民を取り込むような姿勢はあまり感心できない。シティプロモーションという考え方は、民間の知恵を借りることは大事</p>	

だと思うが、自治体としての節度、品位を失うことはできないことから、実感としてこのような姿勢は参考にしたくない。

横浜市 財源確保対策の手法について

横浜市は全国でも資産活用を先駆的に行っている自治体で、資産活用基本方針を持っている。

これは、「保有する不動産、土地・建物を資産としてとらえ、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点



に立って、その有効活用を全庁的に推進していく考え方、方向性を示すもの」として 2010 年に策定し、15 年に改訂している。

具体的には、資産の棚卸、利用見込みのない土地の売却、民間ノウハウを活用した資産活用などが行われてきた。今後は公共施設マネジメントの観点からの取り組みも行われる。

資産活用における公民連携の取り組みで、西宮市でもはじめているが、サウンディング型市場調査など、具体的には市有地にどんな使い方があるのか、市場価値があるのか、それともないのか、民間ならではのアイデアやノウハウを活用する取り組みの蓄積が横浜市ではある。

横浜市という全国一人口の多い自治体で、首都にも近く、みなと等イメージを持った街だからこそできる民間事業者のアイデアやノウハウを活用することができるのではないかと思う。ネーミングライツ事業は、中田市政時代に有名になったそうで、日産スタジアムが有名ですが、歩道橋にもスポンサーの募集をしているとのこと。西宮市ではなかなか考えられないというか、スポンサーはつかないんじゃないかと思う。

民間活力というのは間違えば自治体として大変なことになるが、横浜という環境から、ガイドラインをつくり、きっちりすれば一定の財源を確保することができるよう

である。

西宮市では、横浜市のように民間事業者からみて価値の高いものはあまりないのかもしれないが、自治体としての節度を持って、広告事業などをもう少し検討し、一定の財源確保を考えてみる必要はあると思う。

なお、自治体として独自にできる「徹底した事務事業の見直し」は 2017 年度でも 1100 件 105 億円の効果を生み出しているとのこと。具体的な中身まではわからないが、福祉や教育などの予算削減ではなく、大型公共事業の抑制、縮減などは当然必要である。

市当局への提言

窓口の民間委託については、トップランナー方式で交付税措置により誘導しようとする政府の目論見があるが、個人情報保護や偽装請負の危険性などから考えても、現状で市民サービスの向上をめざしながら、効率的な運営を進めるべきだと思う。

シティプロモーションについては、藤沢市の取り組みが西宮市にあっているように思われる。現在の取り組みを品よく発展させてほしい。

危機管理センターについては、集中か分散かは、その時の庁舎整備の状況によって判断が変わる可能性がある。現時点で何がベストなのか、よく検討して、できれば一貫性をもって考え方を示して欲しい。

財源確保については、西宮市では、民間事業者からみて価値の高いものはあまりないのかもしれないが、自治体としての節度を持って、広告事業などをもう少し検討し、一定の財源確保を考えてみる必要はあると思う。なお、自治体として独自にできる「徹底した事務事業の見直し」では、福祉や教育などの予算削減ではなく、大型公共事業の抑制、縮減などで努力することが大事である。

委員会行政視察報告書

委員氏名 中尾 孝夫 

調査の期間	平成 29 年 (2017 年) 10 月 25 日 (水) ~10 月 27 日 (金)	
調査先 及び 調査事項	海老名市	・窓口の民間委託について
	藤沢市	・シティセールス・シティプロモーションについて ・藤沢市総合防災センターについて
	流山市	・シティセールス・シティプロモーションについて
	横浜市	・財源確保対策の手法について

10月25日(水)

海老名市（神奈川県）・・・窓口の民間委託

平成20年に国より委託可能についての通知あり（窓口・福祉部門では72事業が委託可能）。市長が市職員出身で、元窓口担当だったこともあり、民間委託を推進。

平成24年5月より総合窓口の運用開始。25年7月よりフロア案内業務と①市民総合窓口業務（証明発行、住民異動、戸籍届出等）を民間委託した。26年7月より電話交換業務の民間委託を追加。同年11月より②福祉総合窓口業務の民間委託開始。

7社から応募があり、うち4社がプレゼンテーションし、富士ゼロック ~~システムズ~~ ^{システムズ} (株)と3年契約。更新では2社応募も1社が辞退して、同社が継続受託。

①では正職員が12人の減員（20人→8人）、約5,530万円の子算削減。②では同7人の減員（121人→114人）、約1,900万円の削減。

委託のメリットとして、上記以外に、業務の繁忙で人数調整ができ、一定のサービスができること。デメリットとして、正職員のスキル（苦情クレームを含む対応力）の低下、休暇・代休が取得しにくいことがある。

導入に当たって、労働組合や議会から反対意見なし。

個人情報の保護について、仕様書で条例遵守を謳い、誓約書を提出させている。

→（当局への提言）民間委託の是非は、費用対効果、個人情報の保護等が論点になる。これらが海老名市のようにクリアできれば、本市についても検討すべきだろう。

10月26日(木)

藤沢市（神奈川県）・・・シティセールス・シティプロモーション

当市は鎌倉市と茅ヶ崎市の間に位置し、知名度に欠けているとの自認識をもっている（江の島のみが有名）。財政力指数は1を超えているが、市庁舎の完成により将来負担比率が25と急増している。

担当組織は観光課とシティプロモーション課が合併して誕生した。シティプロモーションとは、都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールすることで、都市のブランド価値（都市としての優位性）を高め、都市を発展させていく取組みのことで、市民や市内企業に知ってもらうことが重要。

平成26年度から5年間の推進計画を策定している。また商工会議所、商店連合会、JC、市内4大学、市内5鉄道事業者及び市長をメンバーとする「ふじさわシティプロモーション委員会」を設置している。

キャッチフレーズ「キュンとするまち。藤沢」・ロゴマーク・公式サイ

トの制作、応援組織「ふじさわファンクラブ」の立ち上げ、テーマソング
&ダンス・ビデオ・マスコットキャラクター・ポスターの制作等を行い、
プロモーション事業を推進している。

→ (当局への提言) 市の特徴 (大都市と近接した人口規模もほぼ同等の
住宅都市、市街化調整区域が市域の3分の1を占める) が類似した藤沢市
の取組みは大いに参考になる。

10月26日(休)

流山市 (千葉県) ・ ・ シティセールス・シティプロモーション

当市は都心から25km圏に位置し、TX、つくばエクスプレスで東京秋
葉原から最短20分で結ばれている。

平成16年に自治体マーケティングの先駆けとなる全国初のマーケティ
ング課を設置。23年にシティセールスプラン (5年間) を策定しており
、プラン策定当時の23年の人口は16.6万人だったが、29年度は1
8.2万人と6年間で1.6万人、1%も人口が増加している。

少子高齢化の時代だが、TXに関連して宅鉄法に基づく土地区間整理事
業 (多摩ニュータウンの規模を上回る6.17km²、市人口の18%) の施
行が大きな要因。

殊に、TXの開通により首都圏のDEWKS (30~40歳代の共働き
子育て世代) を訴求対象者としてシティセールスをしており、ここ6年間
でDEWKSの誘致・定住人口の増加は0~9歳10%、30~49歳3
1.6%と急増している。

「都心から一番近い森のまち」「母になるなら、流山市」の都市イメー
ジを謳っており、加えて、「住み続ける価値の高いまち」という市ブラン

ドの確立を目指している。

定住人口の増加、交流人口の増加（イベント、ツーリズム）、市外へPR・市内シビックプライドを重視している。

森のまちを自認しており、開発によるその減少に対応するために植樹にも尽力している。良質な街づくり施策として、まちづくり条例で宅地規模を135～140㎡以上と規定している。

29年度のマーケティング課の活動計画は首都圏向けPR広告、イベントの企画・開催、シビックプライドの醸成等としており、予算額はプロモーション委託料2,388万円を含む約3,000万円。

→（当局への提言）流山市のシティセールスプランは人口増加を主とするものだが、数十年前の高度経済成長時を彷彿とさせる。人口増加に伴って教育や福祉を含め都市基盤の整備等が必要になる。現在の昼夜間人口比率75%が更に進行することになる。本市は市民に向けてアメニティの豊かさの視点からのプロモーションに徹すべきと思う。

10月27日(金)

藤沢市（神奈川県）・藤沢市総合防災センター

PFI的事業手法で建物（6階建て延べ3,700㎡、免震構造・中水設備・太陽光発電機能等も採用）建設、各システムの構築及びこれらの維持管理を実施。^{NTT}NTTコミュニケーションズ(株)と平成12年9月に年額約5.89億円、20年間117.76億円で契約締結（運営期間は平成14年7月から34年6月まで）。終了後、市へ無償譲渡。

→（当局への提言）大規模災害の起きる確立は非常に小さく、平常時におけるセンター建物の有効利用が課題。本市で計画されている第二庁舎（

危機管理センター)も同様だが、同庁舎と本丸(本庁舎)とを隔てる車両通行台数の多い市道が貫通しており、両庁舎を結ぶ立体交差の通路(地下又は空中)が必要。危機管理センターとも表示しているが、都市・土木・上下水道の各局は発災時に関与の程度は比較的多いと思うものの、これら各局を含めて危機管理センターと呼称するとすれば拡大解釈だと思う。

10月27日(金)

横浜市(神奈川県)・・・財源確保対策の手法

横浜市は人口370万人余の全国一の指定都市だが、東京に近い東の川崎市寄りの地域は人口増、都心から遠い西の鎌倉市よりの地域は人口減になっている。昼夜間人口比率92%のベッドタウン。

財源確保について、経営的視点で資産の有効活用に向けて「資産のたな卸」を実施し、資産の売却や貸付等に取り組んでいる。民間力活用(保育所の民間移管や民間委託)などでコスト削減。

公共施設のネーミングライツでは日産スタジアムなど8件を導入しており、平成28年度決算で28億円の収入がある。歩道橋にも実施(1件応募あり)。

土地開発公社はその必要性が薄れたことから第三セクター等改革推進債を利用して25年度に解散した。

広告事業としてガイドラインを策定しており、市業務と直接に関連しているものは除外している。

東京オリンピックやラグビーワールドカップの開催に伴う経済的効果はあるが、それらによる市直接の財源確保として文化プログラム(ピカチュウ)による賑わい創生で200万人の集客があった。

管外視察報告

村上 ひろし

調査期間 2017年10月25日（水）から27日（金）

調査先と調査事項

1. 海老名市

総合窓口業務委託について

2. 藤沢市

シティセールス・シティプロモーションについて

3. 流山市

シティプロモーションについて

4. 藤沢市

総合防災センターについて

5. 横浜市

財源確保対策の手法について

1. 海老名市：総合窓口業務の民間委託について

（背景）内閣府公共サービス改革推進室では、「公共サービス改革基本方針」（平成19年12月24日閣議決定）において、「官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について、官民競争入札等監理委員会と連携しつつ、平成19年度中に地方公共団体に周知していたが、平成27年6月4日には【公共サービス改革法第34条（特定公共サービス）】にもとづき、市町村の適切な管理における民間事業者への委託についての範囲が示された。その後、委託することが可能な業務の一部について、法令改正がなされたこと等を踏まえ、平成27年6月4日内閣府は、民間事業者に取り扱わせることができる窓口業務の範囲ならびに窓口業務を民間事業者に取り扱わせる際の留意事項について改定した。

http://www.soumu.go.jp/main_content/000471460.pdf

<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg3/280316/shiryou1.pdf>

（視察において感じた内容）

1. 上記のような背景の下、市民目線に立った課題解決を行うことにより、『来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市庁舎』をアウトカムとして総合窓口業務の民間委託の検討を開始し、海老名市では総合窓口業務と福祉事務業務の民間委託を行っている。それにより人員の削減、職員の配置転換、繁忙期の事務量増加・減少への臨機応変な対応、予算削減、接遇の向上による市民満足度のアップが実現した。

2. 行政の業務の中で徹底したマニュアル化出来る事業は、外部委託出来る、すなわち、マクドナルド方式のように考えていけばいいのかなと感じた。その際に、重要なことは、業務の範囲と仕様書を十分検討することである。また、委託先職員と行政職員のスペースを分けていた。それにより、行政職員の指揮系統のもとで、委託先が請負業務をおこなった

り、行政職員も委託先職員と同じ場所で仕事を行う“偽装請負”問題を解決していた。

3. 民間委託が可能な業務として考えられるもの

住民異動届
住民票の写し等の交付
戸籍の附票の写しの交付
戸籍の届出
戸籍謄抄本等の交付
中長期在留者に係る住居地の届出
特別永住許可等に関する受付、交付
印鑑登録
印鑑登録証明書の交付
住居表示証明書の交付
埋葬、火葬許可
納税証明書の交付
国民健康保険関係の受付、交付
後期高齢者医療制度関係の受付、交付
介護保険関係の受付、交付
国民年金関係の受付
児童手当関係の受付
精神障害者保健福祉手帳の交付
身体障害者手帳の交付
療育手帳の交付
妊娠届の受付、母子健康手帳の交付
飼い犬の登録
狂犬病予防注射済票の交付
自動車臨時運行許可
転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知

4. 外部委託の課題として、以下のことが上位を占める。

【1】個人情報取扱【2】経費削減効果がない【3】業務の切り分けが困難

5. 外部委託のメリットとして以下のことが上位を占める。

【1】定員削減・配置転換【2】事務量増大への対応【3】接遇向上（サービスの質の向上と維持）

実際には、海老名市では、市民総合窓口業務において、約5530万円、福祉総合窓口業務において、約1900万円の経費の削減があった。退職手当や福利厚生も考えると経費削減効果が、あると考えられ、“塵も積もれば山となる”で全ての業務で早急に検討すべき課題と考える。

6. 考察

まず西宮市で、総合窓口業務において市民が感じている課題は何かを早急に検討する必要がある。

そして、海老名市と同じように、市民目線に立った課題解決を行うことにより、『来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市庁舎』をアウトカムとして総合窓口業務の民間委託を検討開始する必要がある。

すでに外部委託している自治体を調査して内閣府の報告では、以下の点が指摘されている。

(1) 職員削減や配置転換、事務量増大に対する効果

- ・自治体は職員の削減により不足した人員の代替として民間委託を実施している傾向がある。
- ・経費削減効果については、本庁窓口のみまたは出張所のみで効果を上げている場合や、効果は表れていないが人手不足が先行し民間委託せざるを得ない等、各自治体で様々である。
- ・民間委託の検討に際しては、非常勤職員や臨時職員などの直接雇用、労働者派遣契約などの選択肢とともに、直接経費の他、労務管理や研修など間接経費を含めて試算する必要がある。

(2) 価格と質の二面性

- ・民間委託により「接客サービスの向上」や「混雑緩和」等の効果がある一方、過剰な価格競争により業務の質の確保が難しくなることを自治体・民間事業者ともに懸念している。
- ・業務の質を担保するため、仕様書や事業者選定基準によって要求する質の水準の明確化や、価格と質の両面で正当な評価をする必要がある。

(3) 委託可能範囲の明確化

- ・窓口業務における民間委託可能な範囲については、内閣府通知および各所管府省通知で示されているが、民間委託の実施準備段階ではいまだに業務の切り分けに自治体が苦慮している現状があり、さらなる明確化が必要である。
- ・民間委託の実施に当たり必要な仕様書や業務マニュアル等の作成が人的・財政的に困難なため、民間委託を躊躇する自治体も一定数存在する。

このような課題を解決するには後で述べる横浜市の共創推進室のような、事前に業者と対話することにより、自治体側の解決してほしい課題の説明と企業側の懸念情報や市場性などを対話してから公募型プロポーザルの要項を決める課題解決型公募を行えばよいのではと考える。

2 & 3. 藤沢市のシティーセールス・シティープロモーション及び流山市のシティーセールス

私は、もともとシティープロモーションにはあまり乗り気ではない。実際、藤沢市での取り組みは、こんなことやってますというアウトプットに終始しているように思われた。流山市では、政策を考える課とは別にマーケティング課を独立させて市内・市外にシティーセールス広報を行っている点や民間から人材を登用している点が興味深かったが、つくばエクスプレスによる利便性向上による人口増加の影響が大きいように思われた。

私がシティーセールス・シティープロモーションに興味がない理由は、人口減少は、日本全体で起こるわけで、それも2100年には、今の人口の約半数5000万人強になるという予測が、NHK スペシャル取材班が講談社現代新書『縮小ニッポンの衝撃』において報告している。その中で都市間競争すなわち人口維持して税収確保するためのシティープロモーションは、あまり意味がないように思われる。すなわち、今のうちにこれまでとはまったく違った仕組みを考えないとうまくいかないと思われる。そのためには、近隣自治体との連携すなわち、行政のシステムや仕組みの共有や、近隣自治体や民間企業間での人事交流を行い、行政の効率化、質の向上を目指すことが最優先課題であると考えます。そういう意味では、上で述べた業務の外部委託により企業と協働することも重要な方法の一つであると考えられる。

4. 藤沢市：総合防災センターについて

災害、特に大規模同時多発災害においては、通常とは違った考え方が必要である。すなわち圧倒的な情報の渦の中で、いかに迅速かつ効率的・効果的な業務ができるかという点である。

以下に私が視察で感じた課題を記す。

1. 膨大な情報を「いかに共有し迅速な分析とその結果トリアージして指令をだす。いわば、言葉は適切ではないかもしれないが戦争時のような作戦遂行能力が求められるのではないだろうか。東日本大震災や他の大規模災害においても、自衛隊が活躍できたのはこのような理由からであろう。

2. 平素から、単なる避難訓練ではなく、1. であげたような情報共有分析行動の訓練が必要である。

3. 同時多発大規模災害が起こった際には、行政職員も当然被災して機能不全になるかもしれないことを考えると“受付、交付”業務を民間委託して協力体制を整え備えることが必要である。

このような点から西宮市の現状を見てみると、船頭多くして船動かずのようなことになりはしないか、危惧する。

また消防局と防災危機管理局との情報の共有やシステムの共有が、個人情報などを理由に現在ではできていない。すなわち、平常時の考え方にとらわれている。このあたりは、西宮市においても南海トラフ地震や北朝鮮弾道ミサイルなどで予想される大規模災害時に備えた条例制定などが必要かもしれないと考える。

5. 横浜市：財源確保対策の手法について

非常に示唆に富む内容であった。共創推進課が中心となって、メンバーはいわば庁内を自在に動き回る遊撃手というかソロ演奏者のように組織を超えて活躍している。以下、資産活用、広告、ソーシャルインパクト投資の3点に関して述べる。

I. 資産活用

1. 経営的視点に基づいた資産活用

横浜市では、経営的支店に基づいた資産の有効活用に向けて横浜市資産活用基本方針に基づいて行っている。当然といえば当然であるが、行政が持っている土地などの資産は『市民』から信託されたものであって、決して安易な資産売却を行ってはならない。横浜市では、地位のまちづくりや課題解決につながる資産活用を推進している。

【基本的な考え】

さまざまなニーズに対応して資産活用を図るためには、行政の考えだけでなく民間事業者のすぐれたアイデアやノウハウを積極的に取り入れることが必要になる。民間事業者と連携して、地域のまちづくりや課題解決につながる資産活用を行っていく。

【民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりの必要性】

①対話プロセスの導入：民間事業者と“対話”によるコミュニケーションを積み重ねる職員

のスキルが必要

②事業者が対話に参画・提案することをメリットと感じる仕組みづくり

③自発的な提案を促すための行政情報の積極的な発信:資産情報の公開には、対象資産に対する市の考え方や行政需要、市民ニーズ、資産の履歴、活用が可能な時期を併せて公募

④提案内容の知的財産部分の保護

⑤公平性透明性の確保:提案の“機会”を公平に用意するとともに、民間事業者とのやり取りや本誌の意思決定過程の透明性の確保

⑥参画・提案にかかわる負担の軽減

3. 具体的な取り組み

4. 市内業者の活用:横浜市中企業振興基本条例(平成22年3月横浜市条例第9号)の趣旨を踏まえて、入札参加者を市内業者に限定した公募のほか、設計・施工・管理運営のいずれかにおいて市内業者を活用することを条件とした公募を実施

5. 大規模資産についての取組(事業提案型公募などについて)

①事業提案型の手法

- ・ 価格固定プロポーザル方式
- ・ 課題解決型公募方式(価格固定型プロポーザル方式の一種):サウンディング型市場調査
- ・ 二段階一般競争入札:共通テストのような足切りを行う
- ・ 総合評価公募型プロポーザル方式

②事業提案型公募売却以外の手法

- ・ 条件付一般競争入札

II. 広告

1. 広告メーリングリストで登録業者に横浜市の公募案件を月3回定期配信:現在登録数1800件

2. ネーミングライツ:金銭による支払いの他に役務で支払う協力もよいなど「施設特定募集型」のほかに「提案募集型」も用意している

3. 企業からの提供物品:母子健康手帳用ビニールカバーなども興味深い

III 社会インパクト投資) ソーシャルインパクト投資)

民間事業者と横浜市が連携し、フィランソロピーキャピタルを活用した社会インパクト評価のモデル事業を実施

1. 目的:成果(アウトカム)を定量的・定性的に把握し、その結果をもとに「社会的インパクト評価」を実施すること

2. モデル事業(コミュニティーサロンおさん:家庭環境等に何らかの困難を抱える周辺地域の小中学生、ただし希望する子どもの利用を妨げない

3. モデル事業関係者

【中間支援組織】明治大学の株式会社公共経営・社会戦略研究所

【サービス実施団体】社会福祉法人 たすけあい ゆい

【資金提供者】ゴールドマン・サックスがCSRの寄付金として拠出

【第三者評価機関】明治大学プログラム評価研究所

【行政機関】横浜市：地域との調整や後方支援

ここでもアウトカムをきっちり出すことに取り組んでおり、これからの行政の税金の使用とは違った第2のお金の流れに対する積極性を感じた。

(視察を終えて西宮市に対して感じていること)

西宮市の行政職員のどれだけの方が、危機感を持って仕事をしているのであろうか？市債残高が、減ってきているとはいえまだまだ多額の借金があり、今後ますます増える行政需要にこたえていけると思っているのであろうか？

私の答えは、“**とっても無理！！**”

現在、利便性の向上やその地域におけるマンション開発などにより人口の集中と偏在が問題になって、待機児童対策や小学校の建設増築が行われている。そして西宮市の出産数はここ数年あまり変わっていないのである。むしろ、出産数から死亡数を引いた自然増は激減しているのである。

批判をおそれず言えば、現在の待機児童対策は果たして西宮市民にとっていいのであろうか？本来税金をつぎ込んで行うものなのであろうか？

企業に対して社会福祉法人並みのいやそれ以上の補助や優遇政策を打ち出して、行政ではなく企業主導型の保育施設を整備してもらおう官民協働が大切ではないのであろうか？

なぜなら、投資と回収という面からすればこれまでの行政施策の大部分は、非営利であるがゆえに税金を投じてきた。しかし、将来、この税金が減少していくのである。現在の政権がしていることは、いわば先の世代のお金を使って“ばらまき”をしているともいえ、自治体にあっても将来世代への負担を前提に事業を行っている。しかし、これは、人口増加の時代において、その地域に先祖代々孫ひ孫まで定住型のライフスタイルでは成り立った古い手法である。これからは、人工激減時代、住民が自分の利便性やライフスタイルに基づいて都市間を選んで移住するいわば、“回遊”時代で、しかもその回遊する人口が激減する時代である。現在の漁業で起こっている資源の枯渇が起こるのである。このような時代にあっては、都市間で競争するより、いかに少ない資源を育て将来にわたって持続可能な経営をしていくかということが強く求められているわけである。

そういう意味で、私たち議員も含めて西宮市全体で危機感を持って早急に取り組んでいかねばならない。来年は市長選があるときであるが、決して“ばらまき”行政ではなく、今後の未来を見通す“先見性”のある人物が市長になって、この西宮市を運営してくれることを願ってやまない。

委員会行政視察報告書

委員氏名 やの 正史

調査の期間	平成 29 年（2017 年）10 月 25 日（水）～10 月 27 日（金）	
調 査 先 及 び 調 査 事 項	海老名市	・窓口の民間委託について
	藤沢市	・シティセールス・シティプロモーションについて ・藤沢市総合防災センターについて
	流山市	・シティセールス・シティプロモーションについて
	横浜市	・財源確保対策の手法について

海老名市 ・窓口の民間委託について
委託化の効果としては、①安定的な人員配置が図れる（急病などでもだいたい要員が得られる）、②マニュアル整備による業務の標準化、③教育の徹底により、精通した社員の配置ができる、④人事異動に伴う職員育成の負担の大幅減、⑤繁忙期、閑散期に合わせた人員の調整が可能、⑥職員による指揮、命令、業務および人員管理が不要、⑦業務の品質管理、改善システムの整備が図られる、⑧適切な接遇による市民満足度の向上、⑨適切な事務処理、創意工夫により、効率性が向上し、待ち時間の短縮が図られる、⑩サービスの安定的な供給ができるなどの効果、メリットがありますが、心配な点として市職員との連携は毎日定例会を開催している、何かあれば委託業者の責任者と市側で随時協議、個人情報漏洩防止対策等や守秘義務は、委託契約の中で「海老名市個人情報保護条例」「海老名市情報セキュリティー基本方針」の遵守を会社及び個々の社員に対して制約させている、また研修等の必要な体制を整備させている、が一番気になるところです。
〔感想〕

としては、経費の節減だけを考えれば民間委託も OK かもしれないが、ちょっと考えてしまいます。

藤沢市 シティセールス・シティプロモーションについて

キャッチフレーズ「キュンとする町。藤沢」とロゴマークをシンボルとして、統一したイメージによる一貫したプロモーションを推進。藤沢のブランド価値向上を①テーマソングとダンス、②公式マスコットキャラクター、③ふじさわファンクラブ、④各構成団体の取り組み、が支えています。

①は<市内へ> ソング&ダンスを通して、市民の誇りや愛着、一体感を高めながら、市内におけるプロモーションの意識付けを図る。<市外へ>公式 WEB サイト・SNS での拡散等により、活力ある街を演出し、元気のある町として注目を得る。

②は<市内へ>市内におけるプロモーションの意識付けを図る。<市外へ>藤沢を体現する市外へのメッセンジャー（魅力の伝道師）として機能。

③は<市内へ>「体験」「学習」「交流」を通して藤沢の魅力を自ら発掘するとともに、市民活動の先導役として啓蒙や参加を促す。<市外へ>口コミを主体として、また藤沢の案内人として、人的つながりによる魅力の発信を行う。

④は各構成団体が独自に、または協力して藤沢ならではの魅力や優位性を発信。・コンセプト、キャッチフレーズ、ロゴマークに絡めて事業を展開する・各構成団体がタイアップ、コラボレーションし、協力展開。

〔感想〕

藤沢は西宮と大変似ています。藤沢市にあるにもかかわらず、江ノ島は知っていても藤沢は知らない。西宮市にあるにもかかわらず、甲子園は知っていても西宮は知らない。最近はいろんな意味でそうではなくなっているようです。

〔提言〕

今ある団体、イベントを活用して西宮ファンクラブを作ったらどうでしょうか。

藤沢市総合防災センターについて

阪神淡路大震災から得た教訓を生かして市民サービスへと転化するために設立されました。公共の有する防災機能や防災対策ノウハウをベースに、民間企業の持つ高度な建築技術や、IT を戦術的アウトソーシングのもと融合。

〔提言〕

藤沢市のセンターも会議室が大変狭いです。西宮市はできるだけ広くとれるようにお願いします。

流山市 ・シティセールス、シティプロモーションについて

人口減少、長寿社会、経済状況を全国自治体共通の課題としてとらえ、発展し続ける仕組み作りを考える。流山市は生成 17 年つくばエクスプレスの開業に伴う沿線の宅鉄法による宅地開発が始まる。森があることにより、「都心から一番近い森のまち」をキャッチフレーズに、流山市を売り出す戦略にでる。マーケティング思考で市を分析し、良質な街づくりに向けた施策を行う。

・グリーンチェーン戦略・空間づくりの工夫やイメージ戦略・子育て世帯向け施策（駅前送迎保育ステーション）・首都圏向け PR 広告・イベントで人を呼び込む・フィルムコミッション（ロケ地と知名度向上）・課外との協業・SNS で情報発信

〔感想〕

思ったほど森があるように思えなかったのですが、西宮の方が本当に豊かに自然があると改めて感じました。

第2章 資産活用の基本的な考え方

1 資産活用の基本原則

(1) 資産活用に関する基本原則

(新規取得の抑制と保有土地活用)

原則として、新たな土地の取得は行わず、先行取得資金保有土地や一般会計未利用土地、施設の用途廃止に伴う跡地を活用

(交換・代替地処分)

用地を取得する場合は、保有土地との交換や代替地処分の可能性を検討

(土地活用検討の考え方)

市民から負託された貴重な財産として、取得や利用の経緯を踏まえつつ、中長期的な視点、保持・活用のための経費等を考慮し、最適な活用方法を選択

(事業計画等の見直し促進)

実施見込みのない計画は、見直しを促進

(2) 用途廃止施設等に関する基本原則

ア 白紙に戻して、最適な後利用計画を検討

イ 「あるから使う」という発想から脱却

ウ 施設整備の緊急性、必要性等について精査し、次の①②③を同時に比較検討

① 中期4か年計画等に基づく公共施設・市民利用施設の整備

② 民間企業・団体等と連携した資産の有効活用

③ 地域のまちづくりや緑化などに配慮した財産処分

例えば、大規模未利用土地等の後利用については全市的な視点から総合的に検討を進めます。

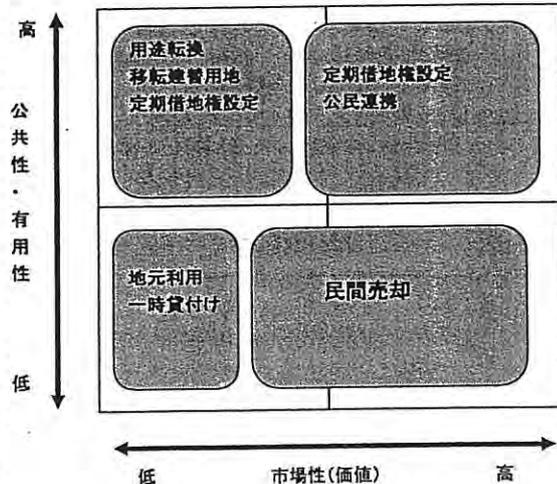
2 全庁的な保有土地等の現状把握

- 資産の現状をより正確に把握するために資産たな卸しを継続し、利活用の検討につなげていきます。
- 財産管理の適正化の自主的なチェックに向けた意識の醸成や、風土づくり、仕組みの定着化を推進していきます。

3 資産活用の推進

(1) 類型別資産活用の方向性

売却可能資産、貸付可能資産等に分類整理



(2) 多様な活用手法の検討

ア 売却

(ア) 市有地公募売却事業の取組

資産活用メリットシステムの活用や、広報・広告活動の充実等を図り、一般競争入札等の方法で売却を実施

(イ) 大規模資産についての取組

価格のみを優先した売却ではなく、事業提案型の公募売却を実施

イ 貸付け

(ア) 貸付促進等

貸付可能資産の掘り起こし、競争入札方式の導入、広報の充実により効果的・効率的な貸付けを実施

(イ) 行政財産の余裕部分の活用

行政財産の未利用・余裕部分についても、積極的な貸付けを実施

(ウ) 定期借地の活用

長期貸付けが可能な大規模土地については、定期借地を前提とした公募事業を実施

4 民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進

- 大規模土地等の事業提案型公募を中心に民間ノウハウの活用を推進します。
- 民間ノウハウを活用した資産活用を更に進めるためには、様々な場面・段階における“民間事業者が参画・提案しやすい環境”づくりが必要です。

総務常任委員会視察報告書

委員氏名：山田 ますと

委員会名：総務常任委員会

調査期間：平成 29 年（2017 年）10 月 25 日（水）～ 10 月 27 日（金）

調査及び調査事項

海老名市 ・窓口の民間委託について

藤沢市 ・シティセールス・シティプロモーションについて

・藤沢市総合防災センターについて

流山市 ・シティセールス・シティプロモーションについて

横浜市 ・財源確保対策の手法について

【はじめに】

西宮市では、平成 31 年度を初年度とする第 5 次総合計画（平成 40 年度迄）の策定に本格的に取り組んでいきます。総合計画とは、西宮市が将来目指すまちの姿（基本構想）や、それを実現するための取り組み（基本計画）を示し、本市の長期的なまちづくりの基本的な方針が書かれた市政の指針となる極めて重要な計画です。

計画期間には、第 2 庁舎建設や新陸上競技場をはじめ病院建設など大規模公共施設建設が予定されています。さらに、学校施設や市営住宅など多くの公共施設は老朽化による更新の時期を迎えこれまでにない多額の費用が必要になります。明らかな税収増が見込めない状況下では、次期総合計画においては今後の市政のビジョンを明確に示すとともに、未利用地の売却、貸付や、民間委託などの手法を取入れ、新たな財源確保に取組み、行政需要に対応する各種施策や事業を着実に実施していかなくてはなりません。

そこで、総務常任委員会では、本年度の施策研究テーマを 2 点あげております。

ひとつは、第 5 次総合計画に向けて必要な取り組みとして新たな財源確保策をいの一層に掲げております。そのための手法として民間力を活用した財源確保や、結果として税収増に繋がるシティプロモーションにチカラを入れた定住人口増加策などを研究テーマとして委員間討議を重ねております。

もうひとつは、総事業費 100 億近い予算を見込んでいる第 2 庁舎整備（危機管理センター）についてです。

これは、市民の生命財産を守る危機管理センターとしての施設整備面と防災と消防と情報が緊密な連携が求められる災害時の情報システムとしての機能面の両面から市議会として市に提言すべき内容を研究しております。

視察先に選んだ自治体は、本年度研究テーマにあげた「民間力を活用した財源確保」「シティプロモーション」「防災センター、情報システム」の先進市として全国的に知られ

ている自治体です。

先進市の取組み、施策事業の特徴、手法、本市との違いなどを中心に調査研究して参りました。視察報告書には、本市への提言も記述しております。ご一読のほど、宜しくお願い申し上げます。

1. 海老名市 10/25 14:00~15:30「市役所総合窓口の民間委託について」

(1) 海老名市は、フロア案内や窓口業務の一部を民間委託しています。来庁者の接客や各種届出などの総合窓口を民間委託し3年が経過していますが、経費削減額や接客など市民満足度向上など効果が出ていると言われていました。

現在では民間委託事業を福祉総合窓口にも拡げています。

(経費削減額は、市民総合窓口が約5,530万円、福祉総合窓口が約1,900万円)

(2) 民間委託導入のメリットは、繁忙期・閑散期などに合わせた適切な人員を配置することが可能となり、人事異動に伴う職員育成の負担が大幅に削減できたと言われました。また、窓口業務を委託したことで、本来の専門業務に専念することが出来、職員の超過勤務時間の短縮などにもメリットが出ています。

(3) 個人情報漏洩防止対策や守秘義務などの対応については、委託契約の中で「海老名市個人情報保護条例」、「海老名市情報セキュリティ基本方針」の遵守を会社及び派遣社員個々に対して誓約させています。また、業者選定の必須条件として、情報セキュリティの国際認証を設定しています。個人情報の保護に関してや接遇研修等の教育・訓練については、委託業者で行っています。

(4) 民間委託を行なう上で注意すべき点は、『偽装請負』にならないことです。偽装請負とは、書類上、形式的には請負(委託)契約ですが、実態としては労働者派遣であるものを言い、違法となります。

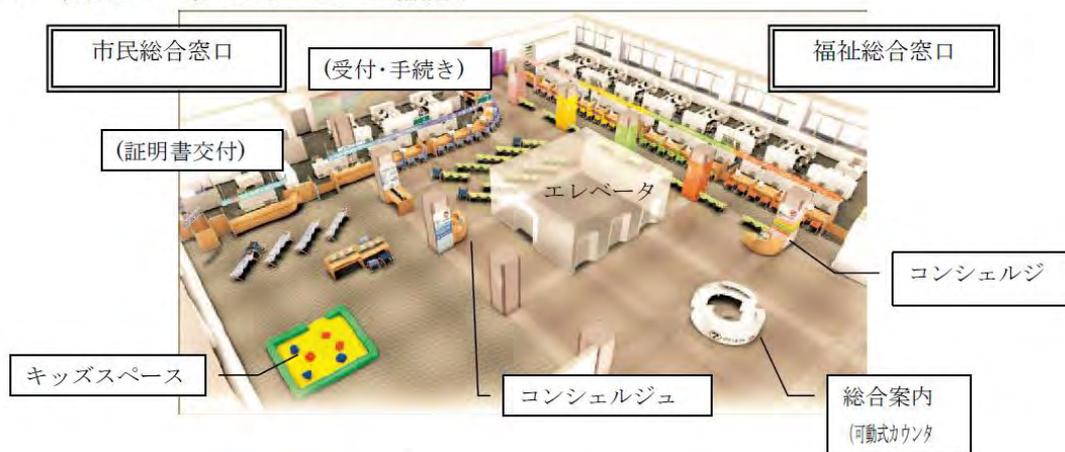
ポイントは、発注者(市役所)と受託者の労働者(民間委託先からの派遣社員)との間に指揮命令関係が生じないということです。労働者(民間委託先からの派遣社員)に対して、発注者(市役所)から直接、業務の細かい指示や命令を出したり、出退勤・勤務時間の管理を行ったりする場合「偽装請負」となる可能性が高くなります。そうならないためには、現場に、受託側の責任者を置き、その責任者の下で、発注者(市役所)の指示を個々の派遣社員に伝える指揮命令系統を明確にする必要があります。

こうした偽装請負にならない様に市職員と民間受託会社の派遣社員との指揮命令系統を分ける必要から、役割分担を明確にし、さらに両者の間にキャビネット等を設置し事務スペースを分離するなどエリア分けをされていました。

(5) 福祉総合窓口と市民総合窓口が、それぞれ色分けされて配置されており、来庁者に分かりやすく工夫されていました。

課を表示する看板には課名を表示せず、「転出・転入など」「子育てのこと」「印鑑の登録」「お渡し窓口」といった取り扱い業務名が大きく表示されており、来庁者がどの窓口に行けばいいのか目的別にわかるように工夫されていました。また、窓口看板は番号発券機に表示されている色と同じものにしており、「〇色の窓口へ行ってください」というような色での案内ができるようになっています。

3 総合窓口の導入に当たっての整備概要



(出典：海老名市役所)



～市民総合窓口～
青系色で統一。受付・手続き窓口と交付窓口に分かれている。



～福祉総合窓口～（手前はコンシェルジュ）
目的別に色分けし、取り扱い業務内容を掲示。

(出典：海老名市役所)

総合窓口業務を民間委託

市民サービスの一層の向上を図るため、フロア案内および窓口業務の一部を民間委託する。

これにより、繁忙期・閑散期などに合わせた適切な人数配置や人事異動に伴う職員育成の負担の大幅削減などの利点があり、質の高いサービスを安定的に供給できるようになる。

また、昨年度末との比較では、業務にあっていた職員数は33人から8人に、事業費（人件費含む）は218,149,000円から162,869,200円（約5,530万円の削減）となる。

1 経緯

24年5月、可能な限りワンストップで行政サービスを提供できるよう、1階フロアの改修や案内係（コンシェルジュ）の配置、組織や業務連携体制の見直しなどを行い、総合窓口業務を開始。

窓口業務および案内業務をさらに効率的・効果的に実施するためには、民間事業者のノウハウなどを活用することが必要と判断し、業務委託を導入することとした。

2 委託期間

7月1日（月）～28年6月30日（木）

3 委託料

年額89,989,200円

4 委託業務内容

- ・ 庁舎案内業務
- ・ 窓口サービス課業務（証明書の受付・作成・交付、住民異動、戸籍届出、印鑑登録事務など）

（出典：海老名市役所）

福祉総合窓口業務を民間委託

市では、11月4日（火）から、市民サービスの一層の進化を図るため福祉総合窓口業務の民間委託を開始する。これにより、先行して委託を実施している総合案内・コンシェルジュ・市民総合窓口との一体的なサービスの提供が可能となる。

なお、窓口に係る事業費は、92,685,000円から、73,483,200円（約1,900万円の削減）となる。

1 福祉総合窓口導入までの流れ

平成24年5月：可能な限りワンストップサービスでの提供を行うため、1階フロアを改修し、総合窓口を開設。

平成25年7月：民間事業者のノウハウを活用し、業務を効率的・効果的に実施するため、市民総合窓口および総合案内で業務委託を開始。

平成26年11月：さらなる市民サービス向上の進化を目指し、福祉総合窓口の民間委託を実施。

2 委託期間

11月4日（火）～平成28年6月30日（木）

3 委託料

年額73,483,200円

4 委託先

富士ゼロックスシステムサービス株式会社

（出典：海老名市役所）

福祉総合窓口業務の民間委託について

1 委託業務と、職員が行う業務の範囲

委託仕様書72業務に対し、239項目のマニュアルを作成、全ての項目でOJTを実施し、委託開始に備えています。

委 託 業 務		職員が行う業務
保険年金課 42業務・123項目	国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金等の手続き	<ul style="list-style-type: none"> ・相談業務 ・児童扶養手当、ひとり親家庭医療、保育園、障がいサービス受付、介護認定の新規手続き等 ・委託業務に伴う検認行為
子育て支援課 7業務・35項目	児童手当、子ども医療等の手続き、制度説明	
健康づくり課 8業務・24項目	母子手帳、妊婦・乳幼児健診、予防接種、各種検診、各種事業等の受付	
障がい福祉課 7業務・27項目	障がい者手帳、障がい者医療、福祉タクシー券等の受付、制度説明	
高齢介護課 8業務・30項目	介護認定の更新手続き、在宅サービス等の受付、制度説明	

2 委託における工夫の例

窓口マネージャーの配置	混雑時の待合いフロアに「(仮称) 窓口マネージャー」を配置、呼出し前に用件の聞取りを行い、より効率的な窓口運営を図ります。
来庁者オーダーの見える化	来庁者が必要な手続きをカラー分類で示して、職員と委託従事者の引継ぎを円滑に行い、案内間違いや手続き漏れを防ぎます。
障がい者あんしん案内	担当ケースワーカーに用件がある障がい者には、「案内カード」をお渡しし、安心して相談ができるようご案内します。

(出典：海老名市役所)

【所 感】

・海老名市では、『来庁者が快適にサービスの提供を受けられる市庁舎を目指す』ことを目的に、行政サービスのワンストップ化、コンシェルジュの配置など窓口・案内業務改善を推進されてきました。

民間委託もその一環で、市民サービスの向上を目的に、窓口業務に携わる業務の一部を民間委託されました。

結果的には経費削減に繋がっていますが、これは副産物のようです。あくまでも市民サービスの向上が第一義であったようです。

・興味深い点は、窓口での接客対応が、正規職員から民間委託業者からの派遣社員に代わったことで、明らかに接客対応が改善された点です。

来庁者との直接の接点である窓口業務は、市民の声を直接聴くことができる有効な場面です。民間委託後も職員向け研修を実施しそれを補っているとのことですが、実地研修の場がなくなることのデメリットは大きいと考えます。

【提 言】

・市民にとって便利でわかりやすい窓口！出来る限りワンストップで対応！との方針は本市でも速やかに取り入れてもらいたい。

具体的には、来庁者にわかりやすいように色分けした配置や「転出・転入など」「子育てのこと」「印鑑の登録」「お渡し窓口」といった取り扱い業務名を大きく表示するなど、参考にしていただきたい。

・窓口業務の民間委託に関しては、偽装請負対策、個人情報保護・守秘義務など課題もありますが、先進事例を学び導入に向けて検討してもらいたい。

2. 藤沢市 10/26 9:00~10:30「シティセールス・シティプロモーション事業について」

(1) 湘南は有名でも藤沢市は知らない、江ノ島は有名でも藤沢市は知らない、と言ったことから、H26年度からH30年度までの5ヵ年を目標に市の魅力発信にチカラを入れた取組みをされておられます。

また、他市と差別化できる都市ブランド力を高める様々な取組みをされてきました。取組みの指標値としては、特に定めていませんが、毎年度市民アンケートを行い「認知度」「浸透度」等をはかっているとのこと。

(2) 藤沢市は市の周囲を6市1町に囲まれており、そのため定住人口を増やす取組みは、近隣市との差を意識した“選ばれるまち”にポイントを置いた、魅力発信活動でした。

ちなみに近隣市は、横浜市、鎌倉市、茅ヶ崎市、大和市、綾瀬市、海老名市、寒川町です。

観光客を呼び込む取組みとしては、江ノ島や江ノ島人口水族館、展望灯台シーキャンドルなど観光施設の整備やフィルムコミッション事業への強化などがあげられました。参考データとして、

転入者人口は、平成28年転入超過数2,181名(全国14位)、平成28年観光客数約1,850万人(平成13年観光客数約920万人)

(3) ご当地ナンバーを取得しましたが、効果としては、市内外へのPR効果と市民のシビックプライドの醸成に資する効果があったとのことでした。

(4) 企業・関係団体・市民団体・大学・藤沢市等の代表者で構成する“ふじさわシティプ

ロモーション委員会”を設置し、市民との連携を図りながら、ふじさわの都市ブランド価値を高める各種取組みをされています。例えば、企業は、日常の企業活動を通して、都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的にアピールする役割を担っています。手法としては、キャッチフレーズ「キュンとするまち。藤沢」とロゴマークをシンボルとして統一し、全ての取組みが「キュンとするまち。藤沢」創出に繋がる一貫したプロモーション活動に取り組まれています。

【所 感】

「海と山があるまち藤沢市、江ノ島は有名でも藤沢市は知らない。」

「海と山がある西宮市、甲子園は誰もが知っているが、西宮市はどこですか？大阪ですか？」と言った認知度の低さと似ている面がありました。

隣接市との差をアピールする戦略は参考になりました。

【提 言】

・西宮市は、南北に広く、東西には、武庫川を挟んで尼崎、大阪、そして、西に芦屋、神戸と隣接し、面積は 100 平方キロメートル、人口は 48 万 8,000 人余り、海、山、川、そして、ヨットハーバー、甲子園球場、大規模商業施設、大学、閑静な住宅地、農村、牧歌的田園風景など、多様性、多面性を持ったとても魅力にあふれたまちです。このような多様な魅力をどのように発信するのか、何をプロモーションするのかについて、企業・関係団体・市民団体・大学などと共有できる統一イメージを持つこと。

・近隣市の取組み事業については、敏感に情報を掴むこと。

(芦屋市・神戸市・宝塚市・川西市・三田市・尼崎市)

3. 流山市 10/26 14:00~15:30「シティセールス・シティプロモーション事業について」

『母になるなら流山』のキャッチフレーズで有名な流山市にシティプロモーションの先進事例を調査研究に伺いました。

流山市は『都心から一番近い森のあるまち』として、『母になるなら流山』と共に定住人口増、交流人口増に向け取り組んでおられます。

一般会計 580 億、市税 260 億、人口 184,000 人。人口は平成 17 年つくばエクスプレスの開通により、平成 7 年当時 144,000 人の人口から急激に伸びております。更に 23 万人近くまで増えると見込んでおり、人口ピークが他の多く自治体と比べ 10 年ほど先と

予測されていました。

急激な人口増加に対応するため保育所など子育て支援施設や小中学校などの教育施設整備など社会インフラの整備にも取り組まれています。

既に多くの自治体で課題となっている人口減少問題と施設の再配置や老朽施設の建替整備に伴う財源確保についても流山市もやがて訪れます。しかし、その時に困らない様に、「流山市で生まれ育った方が流山市に戻り流山市で暮らせるように」、流山市では、市の魅力を発信するシティプロモーション事業と住む街への誇りを育むシビックプライド事業を一体的に取り組んでいます。

その推進軸となる部門の課長や戦略スタッフを任期付職員として民間企業から採用し、企業のマーケティング戦略を活かしたプロモーションを推進しています。

終わりに、流山市長のことばを紹介します。

『シティセールスにある一定の成果をあげている流山市ですが、実は今また重要なかじ取りの時期に差し掛かっています。いずれ人口増加が落ち着き、ゆるやかな人口減少へと転じる時期もそう遠い将来ではなくなっているからです。「住み続ける価値の高いまち」だと思える未来を、いま構築し始めなければならないと考えます。ここに集い住む人たちを最高に幸せにするまち、もっと憧れられるまちへと流山市は進化を続けます。』

H28 首都圏向けPR広告

郡心から一番近い森のまち
7



駅貼り広告 期間：11/14～11/20

- ✓ JR 7駅 東京、秋葉原、池袋、新宿、渋谷、新橋、大宮
- ✓ 東京メトロ 8駅 銀座線（銀座、表参道、渋谷）、丸ノ内線（池袋、大手町、新宿三丁目、新宿）、日比谷線（六本木）
- ✓ 小田急線 1駅 新宿

（出典：流山市役所）

流山市マーケティング課 今後の課題 都心から一番近い森のまち

めざす都市ブランド

「人口の減りにくいまち」「住み続ける価値の高いまち」

としての流山市ブランド構築による差別化

- ✓ 市の知名度、イメージの向上 + ブランド化
- ✓ 住んでみたい街、住み続けたい街

第二期シティセールスプラン策定（28年10月）

- ✓ 情報発信
 - ・バイラル(伝播・拡散)
- ✓ 魅力あるイベントを展開
 - ・積極的な連携
 - ・好意的な発信や推奨をしてくれるファンの推進。
- ✓ シビックプライドの醸成
 - 強い好意や愛着、ロイヤルティを有し、
 - 無報酬で自らの意志で広告塔的存在の創出。



2017/04/05

20

(出典：流山市役所)

状況分析から流山市が出した人口増加施策

マーケティング
戦略

流山市のマーケティング戦略

1. 流山市の目指す都市(商品)イメージ
「都心から一番近い森のまち」
2. 定住人口増加策
ターゲット: 共働きの子育て世代
DEWKs : Double Employed With Kids
3. 交流人口増加策
質が高く集客力のあるイベント
地域資源を活かしたツーリズム

(出典：流山市役所)

【所感】

・流山市で生まれ育った方が流山市に戻り流山市で暮らせるように、流山市では、市の魅力を発信するシティプロモーション事業と住む街への誇りを育むシビックプライド事業を一体的に取り組んでいます。

本市の取組と流山市とは方向性は似ていますが、本市の場合は、流山市(市長)のような強いメッセージが市内外に伝わっておりません。

・流山市は、市長が人口を増やそうとする強烈な意志とそれに倍する住む人を最高に幸せにしたい、もっと憧れられる流山市にしたいとの思いが、随所に伝わる取組みでした。

【提 言】

- ・人口ビジョンを市職員が共有し、その実現に向けて戦略をたてること。
- ・民間企業との人事交流を進め、民間の発想でプロモーションを行うこと。

4. 10/27 藤沢市 10 : 00~11 : 30 「藤沢市総合防災センターについて」

西宮市では、平成30年度より、総事業費93億円の危機管理センターを兼ねた第2庁舎が建設されます。災害時の実働部隊である防災危機管理局、都市局、土木局をはじめ、これまで本庁周辺に配置されていた消防局、上下水道局も入り災害発生時には防災センターとして本市の危機管理の拠点となる施設です。

災害発生時においては災害対策本部機能、消防本部機能、災害技術局機能（上下水道局・土木局・都市局）、情報セキュリティ機能（総務局情報管理部）が緊密に連携し、迅速・的確に常に最新・最適な災害対応業務がなされるように、機能的なフロア構成や防災情報システムと消防緊急通信指令システムとの情報連携について検討されているところです。

(1) 藤沢市総合防災センターは、地震等の大規模災害時において、迅速な初動体制の確立および災害対策の的確化により市民の安全性を確保するため、藤沢市の防災・情報の中核拠点として整備されました。災害時の業務継続には、安定した電源の供給と莫大な情報の管理が求められます。こうした視点は、阪神淡路大震災当時には希薄であり、東日本大震災以降に力点が置かれていることを考えると、平成14年当時としては、基礎自治体規模の総合防災センターとしては最高水準であったと想像できます。

(2) 新しい視点でいえば、PFI的手法を取り入れた点です。

民間の技術や資金により公共事業の運営を行う「PFI的手法（民間資金による社会資本整備）」については、全国で初めてでした。

契約期間は、平成14年から平成34年の20ヶ年です。

藤沢市がNTTコミュニケーションズと20ヶ年で約117億7,607万円（年間5億8,880万円）で契約を行い、用地を無償提供した上で、設計・建設を行い、建物の維持管理と、消防・防災・情報管理の各システムの構築および保守管理、情報処理業務を委託しています。

(3) 情報システムについても、ハード、ソフトの維持補修までを一括して管理運営を行っております。具体的には、システムの構築・保守管理については、10年を目処に時代に反映した同程度のシステムに更新することを1回要求できることになっていま

す。しかし、最新技術が加速度的に進んでいる情報系分野では、10年のスパンは長く、機器の耐用年数や最新技術の更新などは、契約時には、想定し得なかった課題が出ています。

技術の進歩著しい情報系ソフトウェアや耐用年数の短い情報サーバーなどのハードウェアについては、20年という長期が契約期間となるPFIには相応しくないとしたデメリットもあり、その点が課題として出ているようです。

(4) 消防緊急情報システムと防災情報システムとの基本的には違う内容のものですが、データ部を連携されています。

藤沢市総合防災センターは、『総合』の名が示す通り情報、消防、防災の各部門が同じ建物に入って一体となった連携ができています。

最高意思決定機関である市長が居る場所に災害対策本部を設置すべきとする判断から防災部門が来年1月の新庁舎オープンに合わせ防災センターから新庁舎に移転する予定となっています。

【所 感】

最高意思決定機関である市長が居る場所に災害対策本部を設置すべきとする考えについて、藤沢市では、東日本の震災を受けて、そのことを実感したようです。これまで、一体となっていた情報、消防、防災が藤沢市新庁舎のオープンに伴い、防災部門は市長が常在している新庁舎に移転するそうです。

その結果、総合防災センターは情報部門と消防部門だけとなり、一体となった連携が特徴であった『総合』がなくなります。本来なら、新庁舎へ「情報も防災」も移転すべきところですが、実行しないのはなぜか？との質問に「サーバーの移転は、(PFIの契約対象外であるため)新たに多額の費用が必要となる」からでした。

契約時には想定し得なかったPFIのデメリットに起因しているようでした。

【提 言】

・最高意思決定機関である市長が居る場所に災害対策本部を設置すべきとする考えについて、藤沢市では、東日本の震災を受けて、そのことを実感したようです。本市の第2庁舎整備について、今一度、災害対策本部設置のあり方について、研究してください。

・防災の情報と消防の情報がデータ部で連携できるように研究してください。

・防災情報システムについては、プロポーザルで開発業者を選定しますが、本市の情報技術の成果である被災者支援システム(最新版)との二段構成となっています。業者契約においては、機能の進化(将来性や拡張性)を最大限に考慮し、常に最新・最適の情報施設であるように努めること。

・進化の著しい情報分野にあって常に最新最適の情報防災システムとして市民の生命財産を守る将来性や拡張性にも優れた危機管理センターを目指すこと。



(出典：藤沢市役所)

5. 横浜市 10/27 13:30~15:00 「民間力を活用した財源確保対策の手法について」

(1) 横浜市の広告事業は、ネーミングライツの先進市として余りにも有名です。

ネーミングライツとは、スタジアムやアリーナ等のスポーツ施設に、民間企業の社名やブランド名を名称として付与する権利（命名権）です。民間と連携した財源確保の手法として注目されています。

これまでは、官と民は明確に切り分けられた時代がありましたが、横浜市の取り組み以降は、自治体が保有する資産の有効活用は、市役所ホームページや市民便利帳、市政ニュースなどを広告媒体として活用するだけでなく、保有資産全体を広告媒体とする手法が取り入れられるようになりました。

ちなみに、横浜国際競技場は、日産自動車命名権を取得し「日産スタジアム」として知られています。

横浜市の特徴は、ネーミングライツの導入にあたり、市がネーミングライツの募集を行う施設を選定し公募する「施設特定募集型」だけでなく、民間団体等から提案を募集する「提案募集型」を用意することで、民間のアイデアを生かしたより効果的なネーミングライツが実施できています。

平成 29 年度では、ユニークな取り組みとして、年額 100 万以下の小額ですが、歩道橋（2 橋）を広告媒体としてスポンサー募集を実施しています。

またその他の取り組みとして、市役所ホームページバナー広告や庁舎壁面等を広告媒体として商品化するなど、企業からのタイアップ等の提案を共創推進課が中心となり、一元的に受けています。広告媒体の公募・発掘に関しては、各区局と連携・調整を図りながら運用を進めています。

(2) 広告代理店・広告主等への情報発信については、横浜市WEBサイト内「広告専用ページ」での定期更新をはじめ、同タイミングにて「広告メーリングリスト※」を活用して広く情報発信を行っています。

※広告メーリングリスト…横浜市広告事業の公募案件を定期配信（月に3回）しているメーリングリスト。広告代理店、広告主等に登録をいただいております。現在の登録は約1,800件。

(3) 企業と協働で施策事業を行う際にも企業からの提供物品を市民サービスに活用するなどして、費用軽減に取り組まれています。

広告事業の「物品提供」としては、区役所窓口用封筒、事業毎の封筒（税・子育てなど）、行政チラシ、印刷物（広告付）、赤ちゃん訪問事業用冊子（内容の企画提案含む）、給与等明細書の用紙、消防団員募集広報用骨付きうちわ、印鑑登録証（カード）カバー、マタニティマークストラップ、母子健康手帳等持ち帰り用袋、母子健康手帳用ビニールカバー、図書館カレンダーなど様々です。

(4) 用途廃止施設等の公有地の利活用については、施設整備の緊急性、必要性等について精査し、必要最小限の整備に留めることを前提として、「中期計画等に基づく公共施設・市民利用施設の整備」、「民間企業・団体等と連携した資産の有効活用」「地域のまちづくりや緑化に配慮した財産処分」を同時に比較検討することで、より具体的に迅速に処理が進んでいます。

(5) その他の財源確保としては、行政内部経費をはじめとした、徹底した事務事業の見直しを行い、予算の効率的・効果的な執行による財源捻出など、様々な財源確保を実施。（29年度予算：105億円、1,100件）

29年度予算編成における見直し事業

- ・市立保育所2園を民間移管し運営費削減 ▲117,024千円
- ・市立保育所2園の調理業務を外部委託 ▲14,273千円
- ・学校給食調理業務を民間委託し人件費等削減 ▲10,500千円

【所 感】

歩道橋や庁舎壁面等の保有資産すべてを広告媒体として商品化する発想や発掘の着眼点には、学ぶところが大きいにあります。

【提 言】

- ・市役所ホームページや市民便利帳、市政ニュースなどを広告媒体として活用するだけ

でなく、保有資産全体を広告媒体として価値を見出すこと。

- ・民間団体等から提案を募集し、民間のアイデアを生かしたより効果的なネーミングライツを実施すること。

- ・民間企業と人事交流を行い、民間の視点や手法を市政運営に取り入れること。

- ・未利用地の利活用については、民間企業・団体等と連携し資産の有効活用に取り組むこと。