

平成29年度
包括外部監査結果報告書

各種施策の広報に関する財務事務
の執行状況

平成30年3月14日
島根県包括外部監査人
弁護士 峠田晃宏

目 次

序章	1
第1 包括外部監査の概要	1
1 外部監査の種類	1
2 選定した事件	1
3 監査対象機関及び監査対象事業	2
4 包括外部監査の視点	3
5 監査手続きの流れ	3
6 監査の結果の表記方法	4
7 包括外部監査の期間	4
8 包括外部監査のメンバー	4
9 利害関係	4
第1章 島根県の広報の仕組みの概略	5
第1 広報部の設立経緯	5
第2 「広報」と「広聴」の分化	5
第3 島根県の「広報」事業の組織的体系	5
1 広報部所管広報と各部局所管広報	5
2 「広報部所管広報」について	6
3 重点広報の仕組み	6
第4 島根県の「広聴」事業の組織的体系	8
第2章 自治体に求められる戦略的広報のあり方	9
第1 本章の目的	9
第2 広報＝双方向的コミュニケーション≠一方的情報発信	9
第3 自治体広報についての基本的な考え方	10
1 自治体広報の主体と客体	10
2 自治体広報の定義	11
3 自治体広報の役割	12
第4 自治体における戦略的広報の必要性	12
第5 自治体の戦略的広報とは	13
第6 戦略的広報に必要な4つのマネジメント革新	15
1 ミッションマネジメントの革新	16
2 システムマネジメントの革新	22
3 メディアマネジメントの革新	23
4 プロセスマネジメントの革新	25

第3章	監査基準	26
第1	包括外部監査における一般的な監査基準	26
第2	3Eの監査基準	26
1	広報事業の一般的なサイクル	26
2	戦略的広報の7原則	29
3	3Eの監査基準	31
第4章	監査結果の概略	32
第5章	監査の結果	35
第1	全庁的な観点	35
1	適法性の監査結果	35
2	3Eの監査結果	36
第2	広報部	57
1	広報部の事業の概要	57
2	適法性の監査結果	64
3	3Eの監査結果	67
第3	総務部	86
1	総務部の監査対象事業の概要	86
2	適法性の監査結果	86
3	3Eの監査結果	86
第4	地域振興部	90
1	地域振興部の監査対象事業の概要	90
2	適法性の監査結果	91
3	3Eの監査結果	92
第5	環境生活部	94
1	環境生活部の監査対象事業の概要	94
2	適法性の監査結果	94
3	3Eの監査結果	97
第6	健康福祉部	101
1	健康福祉部の監査対象事業の概要	101
2	適法性の監査結果	103
3	3Eの監査結果	105
第7	農林水産部	111
1	農林水産部の監査対象事業の概要	111
2	適法性の監査結果	114
3	3Eの監査結果	115

第8-1	商工労働部観光振興課	122
1	観光振興課の監査対象事業の概要	122
2	適法性の監査結果	124
3	3 Eの監査結果	128
第8-2	商工労働部しまねブランド推進課	134
1	しまねブランド推進課の監査対象事業の概要	134
2	適法性の監査結果	134
3	3 Eの監査結果	135
第8-3	商工労働部産業振興課	139
1	産業振興課の監査対象事業の概要	139
2	適法性の監査結果	140
3	3 Eの監査結果	141
第8-4	商工労働部企業立地課	146
1	企業立地課の監査対象事業の概要	146
2	適法性の監査結果	146
3	3 Eの監査結果	147
第8-5	商工労働部中小企業課	151
1	中小企業課の監査対象事業の概要	151
2	適法性の監査結果	151
3	3 Eの監査結果	151
第8-6	商工労働部雇用政策課	153
1	雇用政策課の監査対象事業の概要	153
2	適法性の監査結果	155
3	3 Eの監査結果	156
第9	土木部	163
1	土木部の監査対象事業の概要	163
2	適法性の監査結果	164
3	3 Eの監査結果	164
第10	教育委員会	168
1	教育委員会の監査対象事業の概要	168
2	適法性の監査結果	170
3	3 Eの監査結果	173
終章		176
第1	県の広報に対する期待	176
第2	感謝	176

卷末資料

- 1 著作権フローチャート
- 2 平成29年度 包括外部監査日程表

序 章

第 1 包括外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項に基づく包括外部監査

2 選定した事件

(1) 監査テーマ

各種施策の広報(広聴広報。以下同じ)に関する財務事務の執行状況

(2) 監査対象期間

原則として、平成 28 年度。ただし、必要性があれば他年度も監査対象期間とした。

(3) テーマ選定の理由

ア 島根県は、県の総合戦略において、産業振興、観光、移住・定住対策、結婚や子育て支援等を県の重点施策と定め、多額の予算を投じて施策を実施している。

これらの施策は、県が県民と一体となって総力を挙げて実施することとされており、県民に対して施策に係る情報を発信し理解を促すことが必要である。また、これらの施策は、外部からの人、モノ、企業等を獲得するための施策でもあり、県外に向けた県の魅力等の情報発信も必要である。したがって、これらの施策の遂行に当たっては広報が重要な役割を担うため、それらの施策に係る広報の事業内容を明らかにするとともに、広報に係る財務事務の執行状況を適法性及び 3E（有効性、経済性、効率性）の観点から監査することが重要と考えた。

イ また、島根県においては、平成 29 年度から広報部が新設され、広報広聴基本指針を定めるなど、活動をスタートさせた。

このように、新設されて間もない広報部であるからこそ、本包括外部監査を通じて、既存の広報に係る事業の問題点や、あるべき県の広報の仕組み等を具体的に示せば、活用度の高い監査となることが期待できる。

ウ 他方で、広報に関する包括外部監査は全国的にあまり例がないものの、民間では広報が重要な経営戦略とされ、研究等が活発に行われている。また、

自治体等においても、民間の広報専門家を登用したり、広報に係る戦略的プランを策定したりするなど、広報を重要課題と位置づけている自治体は多く見られ、広報に関する包括外部監査を実施することは今後ますます重要になってくるものと考えられる。

エ なお、特に民間の広報については活発な研究が行われており、一つの学術分野を形成している。自治体広報も同じであり、本監査においても自治体広報に関する専門的知識が必要となることから、自治体広報の専門家である北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院メディア・コミュニケーション研究院教授の北村倫夫先生に補助者として参加いただいた。

オ 以上の理由から、平成 29 年度の包括外部監査のテーマを、前記のとおり、「各種施策の広報に関する財務事務の執行状況」とすることに決定した。

3 監査対象機関及び監査対象事業

自治体広報の定義については後述するが、自治体広報といっても範囲が広く、おおよそ島根県の行う事業の全てに何らかの形で広報が関わっているものと思われる。しかし、それら全ての活動を監査対象とすることは困難であるため、本包括外部監査においては、以下のとおり監査対象とする事業を選定した。

(1) 広報部の事業

島根県には、前記のとおり、平成 29 年 4 月 1 日より広報部が新設された。これは、政策企画局の中の広聴広報課が部に昇格し独立したものである。したがって、広報部（平成 28 年度は広聴広報課。以下、広報部と記載するときは従前の広聴広報課を含むものとして記載する）所管の事業を監査対象とした。

(2) 広報部以外の部局の事業

広報部以外にも各部局で様々な広報に係る事業や活動を実施している。これらの事業の選定に際しては、広報部の策定した広報広聴基本指針における島根県の戦略的広報テーマとして（具体的には示されていないものの）島根県が現在総力を挙げて取り組んでいる「まち・ひと・しごと・創生 島根県総合戦略」があげられている。したがって、この島根県総合戦略に係る事業の中から監査対象の事業を選定することにした。平成 28 年度の島根県総合戦略に係る主な事業は、一部重複している事業もあるが合計で 183 の事業がある。その中から、事業内容や予算規模等を勘案し、7 部 1 委員会所管の 99 の事業（一部他課との連携事業等で重複している事業あり）を選定した。

4 包括外部監査の視点

各部局が行う事業に係る財務事務が、適法性及び 3E（有効性、経済性、効率性）の各観点から適切かどうか監査した。なお、本監査における、適法性及び 3E の監査の言葉の定義は以下のとおりである。

（1）適法性の監査

各部局が行う広報に係る財務事務が、法律等に従っているかという観点からの監査である。ここでいう「法律等」の中には、島根県や各部局が定めた規則、規定、ルール等も含まれる。これらの規則、規定、ルール等も法律を遵守するためのものだからである。

（2）3E の監査

各部局等が行う財務事務が、①所期の目的を達成し、また、効果をあげているか（有効性）、②費用の節減ができないか（経済性）、③費用に見合った効果が得られているか、または、同じ費用でより大きな効果を得られないか（効率性）という観点からの監査である（地方自治法第 252 条の 37 第 1 項参照）。

特に、広報に係る財務事務を 3E の観点から監査する際の監査基準については、北村倫夫教授の助言のもと監査基準を設定し、同基準に即して監査を行った。

5 監査手続きの流れ

本監査手続きの流れは、以下のとおりである。なお、巻末に監査日程をつけているので参照していただきたい。

（1）広報部に対するヒアリング及び監査の実施

広報部から県の広報に係る財務事務の状況について説明を求めるとともに、広報部が所管する広報に係る事業について、資料の閲覧やヒアリングをするなどして監査を実施した。

（2）各部局に対する事前アンケート

各部局に対して、前記監査対象事業について、広聴広報に係る財務事務の有無や、財務事務がある場合の経費の金額、財務事務の内容、媒体の種類、効果測定の実施の有無等について事前アンケートを実施した。

（3）各部局に対するヒアリング及び監査の実施

前記事前アンケートの結果をもとに、各部局の前記監査対象事業について、

資料の閲覧やヒアリングをするなどして監査を実施した。

6 監査の結果の表記方法

(1) 監査の結果の定義について

本監査報告書では、第5章において、包括外部監査を実施した結果（監査の結果）を記載している。ここでいう監査の結果とは、監査対象事業について、ヒアリングや書類閲覧等を実施し、そこから認定した監査事実について、適法性や3Eの観点からの評価を導くまでの一連の過程を意味する。

(2) 評価の定義について

本監査報告書では、評価については、「指摘」、「意見」、「指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった」の3区分とした。このうち、「指摘」は、違法又は不当と認められることから是正・改善を求めるものであり、「意見」は、指摘には該当しないが、検討を求めるものである。また、「指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった」は、指摘にも意見にも該当しないものである。

また、前記で「指摘」又は「意見」とした事項については、できるだけ具体的な是正・改善の内容又は方向性を示すよう心掛けた。監査結果の詳細については第5章で示しているが、第4章では監査結果の概略を示しているのので、こちらも参照していただきたい。

7 包括外部監査の期間

平成29年4月から平成30年3月

8 包括外部監査のメンバー

本監査のメンバーは以下のとおりである。

包括外部監査人 峠田晃宏（弁護士）

同補助者 中井洋輔（弁護士）

同補助者 森脇俊樹（公認会計士）

同補助者 北村倫夫（北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院メディア・コミュニケーション研究院教授）

同補助者 高橋七子

9 利害関係

選定した事件について、地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

第1章 島根県の広報の仕組みの概略

第1 広報部の設立経緯

前記のとおり平成29年4月1日より、県に広報部が新設された。これは、地方の良さなどが相対的に上がってきている中で、島根の魅力、島根らしさを関係部局と連携し情報発信を行い、定住、Uターンや産業振興など、島根の発展につながる幅広い分野にさらに波及させるため、従前の広聴広報課を広報部に昇格させ、島根県の広報機能の強化を図ったものである。

第2 「広報」と「広聴」の分化

広報部の前身である広聴広報課という名称からもわかる通り、従前から、「広報」と「広聴」とが分化し、それぞれの事業に予算がつき、それぞれの事業が独立して行われていた。広聴広報課が広報部となってからも、広報部が行う事業として、「広報」と「広聴」は分化している。

このうち、「広報」は、広報部が所管する媒体（テレビ、ラジオ、インターネット、SNS、印刷物等）を利用して、県民等に対し情報を発信する事業である。

また、「広聴」は、県民等の意見・要望などを受け付けて回答する県民ホットラインのほか、知事が県民とミーティングを行ったり、県政世論調査を実施するなどして、県政への県民参画や県民意識の反映を推進するため、県民等から県政に関する意見等を把握する事業である。

第3 島根県の「広報」事業の組織的体系

1 広報部所管広報と各部局所管広報

島根県が行っている広報事業は、大きく分けて「広報部所管広報」と「各部局所管広報」の2つに分かれる。

「広報部所管広報」とは、広報部が行っている広報事業であり、「各部局所管広報」とは、広報部以外の各部局が行っている広報事業である。但し、広報部以外の各部局が行う広報事業には濃淡があり、広報事業として予算がついている事業もあれば、広報事業として予算はついておらず特定の事業の予算の中から広報経費を支出しているものもあり、また、そもそも広報に経費をかけていないものもある。

2 「広報部所管広報」について

「広報部所管広報」といっても、広報部の主な事業は、各部局が作成した広報コンテンツを、後述の重点広報という仕組みを利用して募集し、広報部が管理・運用する広報媒体（広報誌やテレビ、ラジオ等）を通じて発信する事業である。

つまり、県が発信する広報コンテンツの作成は、専ら各部局が行い、広報部は、それらが発信するための広報媒体の管理・運用を行っているのである。但し、各部局が作成した広報コンテンツをそのまま発信しているわけではなく、広報部も当該広報コンテンツの内容や表現方法等をより効果的なものとするため、各部局と協議等するなどして品質の向上に関与している。

また、前記の他に、「広報部所管広報」として、パブリシティがある。

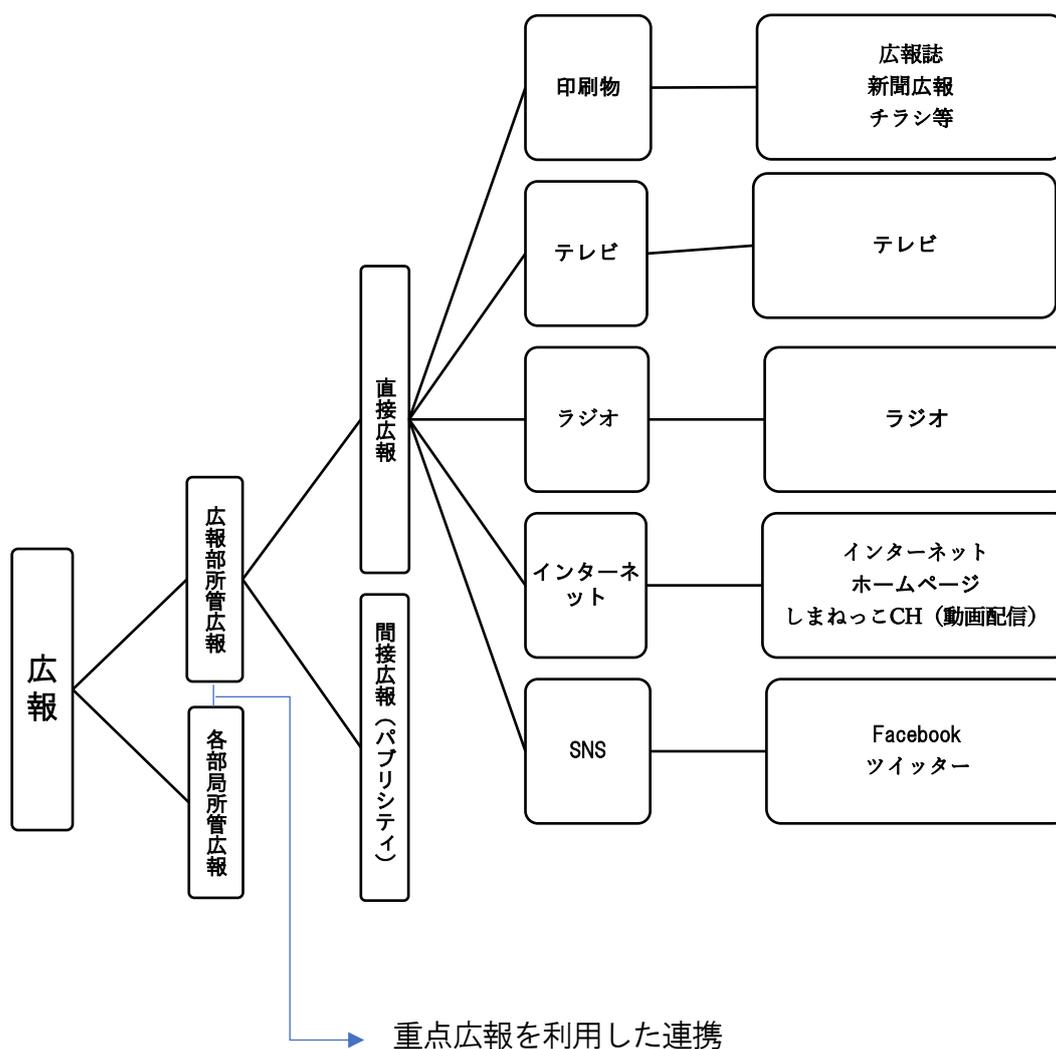
3 重点広報の仕組み

前記のとおり、広報部は、各部局が作成した広報コンテンツを募集して、広報部が管理・運用する広報媒体を利用して発信する。この各部局から広報コンテンツを募集する仕組みのことを、「重点広報」と呼んでいる。

「重点広報」は、島根県の主要施策・課題で県民等に理解・協力を求めるものを「重点広報項目」に位置付け、広報部が所管する各種広報媒体を利用して計画的に情報発信を行う事業である。

「重点広報項目」は、前期（4月～9月）に広報する項目と、後期（10月～3月）に広報する項目に分かれ、それぞれの項目を各部局から募り、その中から広報する項目を選定し広報を行っている。

以上を踏まえると、島根県の広報の体系図は下記のとおりである。



また、広報部が所管する広報は、「直接広報」と「間接広報」に分かれる。

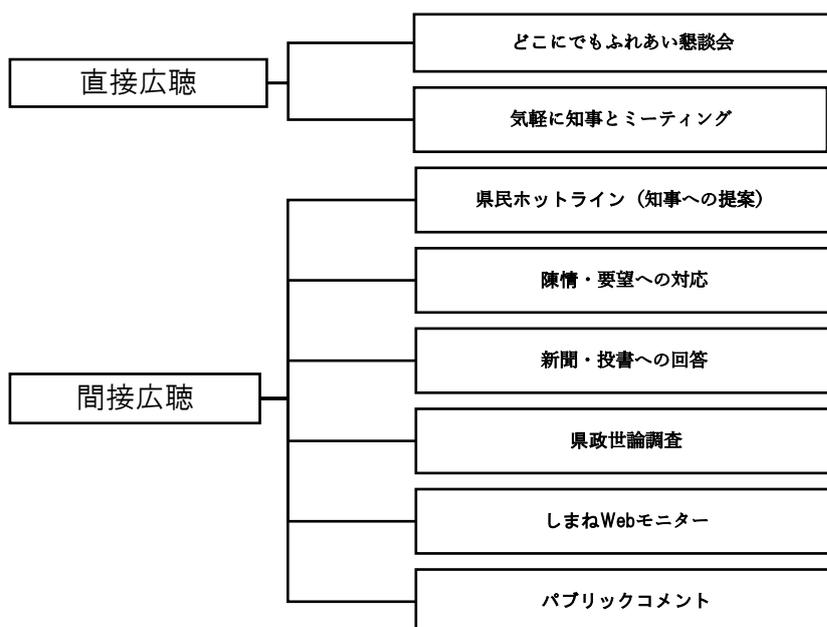
「直接広報」は、島根県が発信する情報を、対価を支払い、あるいは、対価を支払うことなく、特定の広報媒体に掲載する手法である。

また、「間接広報」は、新聞やテレビなどのメディアに対して、島根県が発信したい情報を提供し、あるいは、取材活動に協力するなどして、メディアに取り上げてもらおうとする手法である。「直接広報」と異なるのは、メディアに取り上げてもらえるか否かはメディアの判断に任せられること、つまり、発信したい情報が必ずしもメディアに取り上げられるとは限らないことである。

「直接広報」の広報媒体としては、前記体系図のとおり、印刷物、テレビ、ラジオ、インターネット、SNSがある。

第4 島根県の「広聴」事業の組織的体系

島根県で予算費目上、「広聴」の事業を行っているのは広報部だけである。
広報部が行う広聴の事業の体系図は下記のとおりである。



広聴についても、「直接広聴」と「間接広聴」に分かれるが、この違いは、県民と直接対話して意見等を把握するか（直接広聴）、世論調査等を通じて間接的に意見等を把握するか（間接広聴）である。

第2章 自治体に求められる戦略的広報のあり方

第1 本章の目的

広報は、特に民間において、その手法や効果測定等について活発に議論、研究がなされており、一つの学術分野を形成しているといっても過言ではない。

また、広報は、民間において、重要な経営ファクターとされており、多額の予算を投じて広報事業が行われている。しかし、広報の手法等については一定の有効的な基準が示されているものの、自然科学的な正解はない。広報の手法等については、広報の実施主体の事業内容や予算等により様々であることが通常である。

さらに、近時、自治体においても広報を戦略的に展開する例が多く見られるようになった。自治体の広報のあり方についても、民間と同様に自然科学的な正解はなく、また、民間ほど広報に関する議論、研究は深まっていないものと思われる。

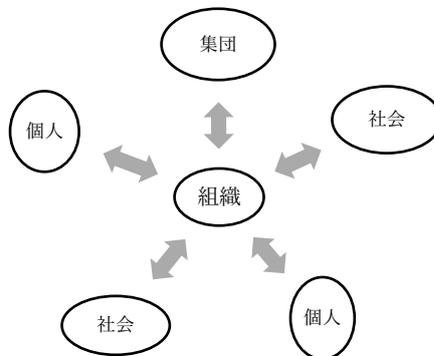
そこで、まず補助者である北村倫夫教授の研究内容をもとに、自治体に求められる戦略的広報の在り方について考察する。

第2 広報＝双方向的コミュニケーション≠一方向的情報発信

そもそも日本の広報の概念は、アメリカ発祥の概念である「PR（パブリック・リレーションズ）」を輸入し出来た概念である。

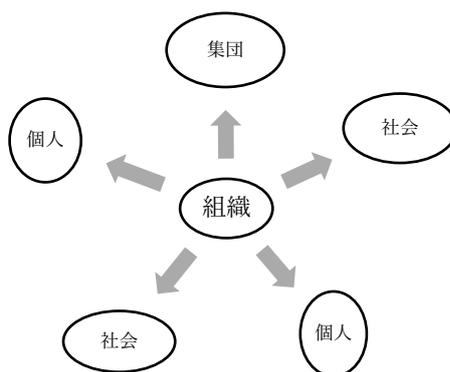
本来、「PR」とは、組織とその組織を取り巻く人間（個人・集団・社会）との望ましい関係を作り出すための考え方及び行動の在り方のことを意味していた。

アメリカの「PR」概念のイメージ図



しかし、日本に輸入されたあと、日本での「PR」の定義は「企業体または官庁などが大衆や従業員などの信頼と理解を高めるために行う宣伝広告活動(広辞苑)」とされ、宣伝のイメージに偏った定義となってしまう、また、官庁等から大衆への一方的活動となってしまった。これは、本来の「PR」の「双方向」的な性質と異なったものである。

日本の「PR」概念のイメージ図



自治体では広聴広報という言葉がよく使われている。「広報」と「広聴」があたかも切り離された関係にあるように見えるが、本来の「PR」では、広報と広聴は相互に切り離すことのできない表裏の関係にある。

要するに、本来の広報は、組織と組織を取り巻く人間に対する一方的な宣伝や情報伝達活動ではなく、組織と組織を取り巻く人間との間の双方向的なコミュニケーションによって、相互の認知と理解を深め、良好な関係を構築していくことである。

第3 自治体広報についての基本的な考え方

自治体広報の前提となる基本的な考え方を、自治体広報の主体と客体、定義、役割について整理すると、以下のとおりである。

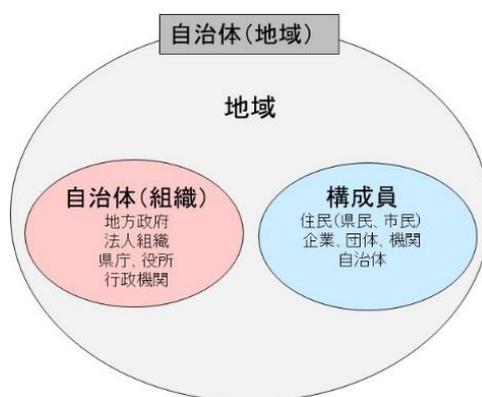
1 自治体広報の主体と客体

自治体（地方公共団体）とは、「一定の地域と住民からなり、その地域内において、自治権に基づき、公の行政をおこなうことを目的とする公共団体」（ブリタニカ国際大百科事典 小項目辞典）のことである。これを踏まえると、自治体には、行政を行なう「法人組織としての自治体」と、地域空間と住民から構成される「地域としての自治体」の2つがあることになる（図表1）。以下では、それぞれを自

自治体＜組織＞，自治体＜地域＞と記述する。

自治体広報では，まず「誰から」すなわち，自治体＜組織＞，自治体＜地域＞のいずれが広報の主体になるかを明確に認識しなければならない。「誰から」が決まれば，おのずと広報の対象となる客体「誰へ」が決まる。前者の自治体＜組織＞の広報する対象者は，主に地域内の「構成員」（住民，企業，団体，機関等）となる。また，自治体＜地域＞の広報対象者は，主に地域外の「利害関係者」（来訪者，企業，マスメディア，投資機関等）である。

図表1 自治体＜地域＞と自治体＜組織＞の関係図



(出典) 北村倫夫作成

2 自治体広報の定義

以上の関係を踏まえて，改めて自治体広報を定義すると，次のとおりとなる。まず，狭義の自治体広報は，『自治体＜組織，地域＞から「構成員」及び「利害関係者」へ広く情報を発信すること』である。また，それと対をなす自治体広聴は，『「構成員」及び「利害関係者」から自治体＜組織，地域＞の経営・運営に関わる情報を受信すること』である。

実際の自治体の業務や組織体制では，広報課と広聴課など，広報（狭義）と広聴が区別されることが多いが，前述した「双方向コミュニケーション」の視点を重視すると，自治体広報は「広報（狭義）」と「広聴」を合わせた広い意味での広報として捉えることが望ましい。

この視点に立ち改めて定義すると，『自治体広報（広義）とは，自治体の構成員と利害関係者との良き関係を構築するために行われる，双方向コミュニケーションを通じた，相互認知・理解の行為の総体である』となる。

本監査において，県が目指すべき「広報」も，前記と同義である。

3 自治体広報の役割

以上のように定義される自治体広報について、次に押さえておくべきは、その役割である。「何のために自治体は広報を行なうのか」という基本的な問いかけへの回答でもある。

自治体広報の役割は、以下の3つである。

第一は、自治体〈組織〉と構成員の運命共同体的共生を維持することである。構成員の自治体に対する理解と信頼の醸成、両者の責任と義務関係の円滑化、構成員の質の高い生活と安心・安全の維持などがあてはまる。

第二は、自治体〈地域〉の活力を維持・向上することである。地域外からの活力源（人口力、経済力、購買力等）の地域への誘引、地域内の産品（モノ、ソフト）の域外への販売、地域内活力源（人、企業）のネットワーキングパワーの増進などが該当する。

第三は、自治体〈組織、地域〉の運営に役立つ情報や知恵を得ることである。構成員から自治体〈組織〉への要望や期待の把握、利害関係者から自治体〈地域〉への期待やニーズの把握、自治体〈組織、地域〉を取り巻く経済社会環境変化の把握などが該当する。

自治体広報を行なっていく上では、こうした役割をしっかりと認識しておく必要がある。

第4 自治体における戦略的広報の必要性

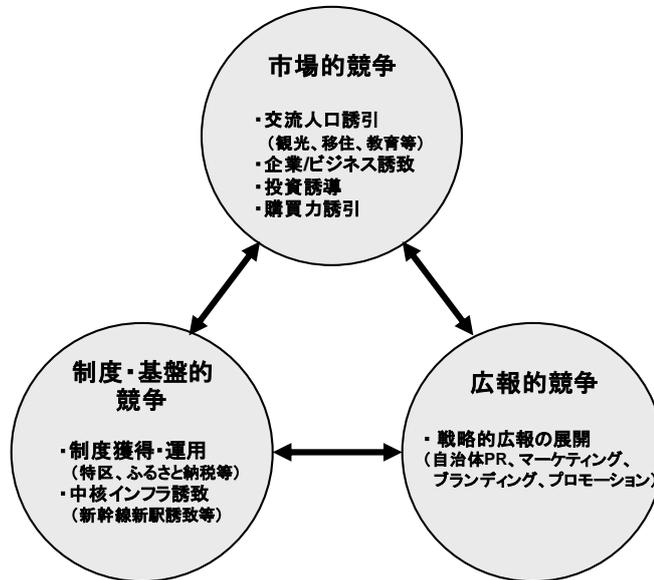
今、自治体〈地域〉は、市場的競争、制度・基盤的競争のただ中にある。こうした市場、制度・基盤の競争に勝ち、地方創生を達成していくための鍵は、「広報」が握っており、広報の側面においても自治体間競争が激しくなっている。これらの関係は、三位一体の自治体間競争の構図として示すことができる（図表2）。

一方で、自治体〈組織〉と構成員（住民、企業等）の間の「良好な信頼関係」が今ほど求められている時は無い。地方創生や大規模災害等への対応は、地域一丸となって取り組んでいく必要があるからである。

こうした状況のもとで自治体〈組織、地域〉に求められるのは、「“外”を意識した運営」である。すなわち、“外”の力（人口力、経済力、購買力等）を“内”へ取込む政策運営、構成員との運命共同体的統治（ガバナンス）の確立、構成員の目に敏感な経営などを行っていくという視点である。

このような“外”を意識した運営変革には、地域内外の利害関係者（住民、企業、団体、行政等）の自治体〈組織、地域〉に対する「理解」、「信頼」、「共感」、「貢献」そして「愛着」の醸成が不可欠であり、そのために戦略的広報が必要となるのである。

図表2 激化する三位一体の自治体<地域>間競争の構図



(出典) 北村倫夫作成

第5 自治体の戦略的広報とは

自治体における戦略的広報とは一言でいうと、「自治体の明確な意図を達成するための、よく組織化されエッジの効いた広報」のことである。国内外の先進事例や成功事例のスタディより抽出した、戦略的広報の原則は以下の7つである。

① 戦略プランのもとで体系的かつ組織的に行われること

自治体<組織, 地域>で推進すべき広報の戦略プランのもとで、広報分野が体系化され、重複なく効果的に広報が展開されていること。広報担当部門が中核となり、現場部門との「信頼協働関係」を形成し、組織的な広報活動が行われることなどである。

② 持続的に行われること

広報が短期的なものではなく、持続発展的に行われること。たとえば、広報コンテンツが頻度高く更新される、広報の専門人材(コミュニケーター等)が長期にわたり配置される、住民との協働による広報活動の仕組みが確立していることなどである。

③ 訴求ターゲット・テーマが明確であること

広報の訴求対象やテーマ（分野）の重点が、選択と集中の考え方によって絞られている、あるいは優先順位が付けられていること。たとえば、観光広報、産業広報、定住広報など、有効なテーマ（分野）に広報の重点を絞ることである。

≪事例紹介≫観光情報誌「東方神島 沖縄攻略」（沖縄県）

中国語の沖縄観光無料情報誌「東方神島 沖縄攻略」（スペースチャイナ社発行）10万部を作成し、北京、上海、海南島で富裕層ビジネスマンを対象に配布したところ、当該情報誌を見た中国人ツアーが急増した。コンテンツを中国人の関心が強い歴史関係や健康とし、観光誘客のターゲットを中国人富裕層ビジネスマンに絞ったことが奏功した。

④ 有効なプレースメントがなされていること

広報される対象（テーマ、モノ、コト、ヒト）が、影響力の大きい媒体（TV番組、映画、小説等）の中で効果的にプレースメント（間接的宣伝・露出）されていることである。

≪事例紹介≫小説「県庁おもてなし課」（高知県庁おもてなし課）

実在する「高知県観光振興部おもてなし課」を舞台に、高知県の観光売り出しに奔走する課員の姿を描いた小説。後に映画化につながり、単行本販売部数20万部、映画累計動員数50万7249人、累計興行収入6億520万円、ゴールデンウィーク（10日間）の高知県来訪観光客数前年同期比15%増の約26万人強を達成した。

⑤ “世界目線” に立っていること

世界を意識し、世界の目線に立って広報を行うこと。すなわち、自治体広報の訴求対象として、アジアなどの諸外国、地域内の外国人居住者などを明確に意識することである。

≪事例紹介≫前記観光情報誌「東方神島 沖縄攻略」（沖縄県）

中国人向け観光広報

⑥ 大胆で意表を突く（目立つ）こと

広報の手法、コンテンツ、キャッチコピーなどが大胆で意表を突くこと（目立つこと）。それにより、各種メディアに取りあげられ（露出度が高まり）、ネット上の口コミで拡散する可能性が高まる。

《事例紹介》広島県の「おいしい」広島県

自虐キャンペーン型の戦略的広報プロモーション事業。2011年5月に（株）リクルート出身の樫野孝人氏が広島県広報統括官に就任し、後にCMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）に就任してマーケティングの視点で取り組み、県庁観光課と広報課がクリエイティブディレクター（民間映像制作会社）を中心に企画した。企画を広告代理店に丸投げするのではなく内製とした点に特徴がある。2012年3月27日の記者会見（東京）で話題を呼び、首都圏のテレビ、ラジオ、ネットなどのメディア露出の広告換算効果は3日間で約3億円に達し、YAHOO!映像トピックスアワード2012において芸能・エンタメ部門1位、総合部門4位の大ヒットを記録した。

⑦ 広報の“顔”が見えること

広報を担う“人”が前面に出る、「顔の見える広報」であること。たとえば、広報官、広報責任者が、メディアに露出することが信頼感の醸成や話題づくりにつながる。

《事例紹介》広島県の広報総括官兼CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）樫野孝人氏

第6 戦略的広報に必要な4つのマネジメント革新

以上のような、7つの原則のもとで戦略的広報を展開するにあたっては、広報活動の効果的なマネジメントが必要となる。その第1は「ミッションマネジメント」（広報のフレームワーク、ビジョン、計画の管理）、第2は「システムマネジメント」（組織・体制、人材の管理）、第3は「メディアマネジメント」（広報媒体や手段の管理）、第4は「プロセスマネジメント」（計画、実行、評価、改善のPDCAサイクル）である。

各々のマネジメント革新の方向を示すと、以下のとおりとなる。

1 ミッションマネジメントの革新

(1) コミュニケーションのフレームワークと戦略的広報分野の設定

戦略的広報には、フレームワークの設定、広報プランの立案と運用などのミッションマネジメントの革新が必要である。まず、自治体〈組織、地域〉では、以下の3つのコミュニケーションのフレームワークを設定することが望ましい。

- マーケティング・コミュニケーション：自治体〈組織〉が行う政策・事業、行政サービス、及び自治体〈地域〉が外の活力源を地域へ誘引するためのコミュニケーション

- コーポレート・コミュニケーション：自治体〈組織〉と構成員（コミュニティ、メディア、協力企業・団体等）との良好な関係構築のためのコミュニケーション

- リスク・コミュニケーション：自治体〈組織〉の危機管理、社会的危機管理に関するコミュニケーション

このようなコミュニケーションのフレームワークに対応した、戦略的広報の分野を設定することが、自治体にとって重要となる。

戦略的広報の分野は、図表3に示されるとおりである。たとえば、「マーケティング・コミュニケーション型の広報」としては、政策広報、行政サービス広報、観光広報、産業広報、定住広報、産品広報が挙げられる。「コーポレート・コミュニケーション型の広報」としては、コミュニティ広報、メディア広報、企業広報、投資広報、庁内広報。「リスク・コミュニケーション型の広報」としては、社会危機管理広報、組織危機管理広報があげられる。

図表3 自治体の戦略的広報の分野

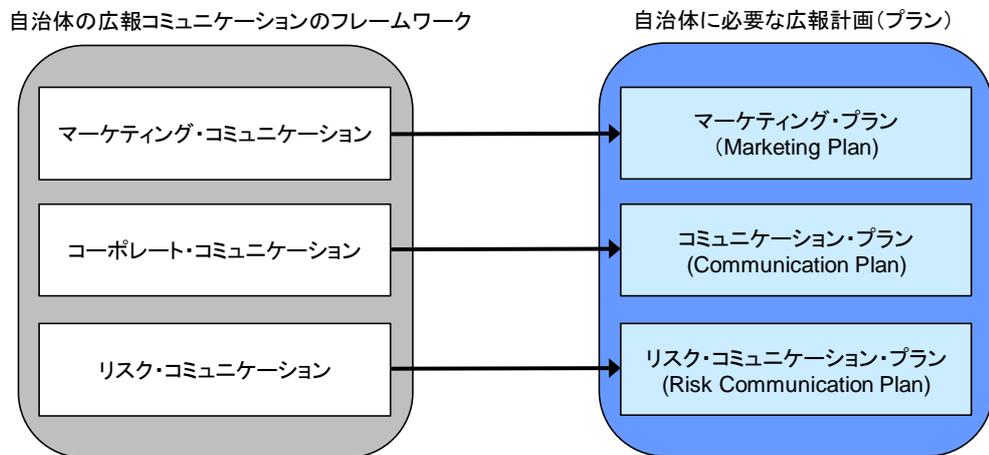
分類	主な対象	主な目的
マーケティング・コミュニケーション型の広報		
政策広報	自治体構成員 利害関係者	政策・計画、行政評価に関わる情報の相互伝達 「事業（プロジェクト）広報」を含む
行政サービス 広報	自治体構成員	行政サービス・公共施設等の利用に係る情報提供 サービス・施設の利用の促進
観光広報	観光客、来訪者	観光・イベント・MICEにおける外部からの集客促進
産業広報	企業・機関	ビジネス、企業、機関、投資、基盤等の誘致・誘引
定住広報	移住者	地域への定住（移住）や半定住（二地域居住）の促進
産品広報	消費者	地域産品の域外への販売促進（購買力喚起）
コーポレート・コミュニケーション型の広報		
コミュニティ広報 （生活広報）	住民、NPO	住民生活全般、コミュニティ活動に関わる情報の相互 伝達
メディア広報	マスメディア	マスメディアに対する正確な情報提供と関係維持
企業広報	地元企業	立地企業、取引先企業への関連情報の提供
投資広報	住民投資家	地方債の消化による資金調達促進、事業の進捗報告
庁内広報	職員、家族	自治体の組織運営ビジョン等の共有
リスク・コミュニケーション型の広報		
社会危機管理広報	自治体構成員	平時～有事の防災情報、安否・災害対応情報の提供
組織危機管理広報	自治体構成員	事件・不祥事等の有事における組織損害の最小化

（出典）北村倫夫作成

（2）戦略広報プラン（計画）の策定

さらに、自治体の戦略的広報の要となるのが、広報フレームワークを踏まえた、戦略的広報のプラン（計画）の策定である。自治体＜組織，地域＞が策定すべき広報プランは、「マーケティングプラン」、「コミュニケーションプラン」、「リスク・コミュニケーションプラン」の3つである（図表4）。

図表4 自治体＜組織，地域＞が策定すべき3つの広報プラン



(出典) 北村倫夫作成

■自治体「マーケティングプラン」とは

マーケティングプランは、自治体＜地域＞に観光客，ビジネス，投資などを呼び込むための戦略と行動を取りまとめた計画である。北米や豪州の自治体で多くの策定事例があり、「観光マーケティングプラン」，「経済開発マーケティングプラン」など対象の違いによりさまざまな種類がみられる。その特徴は、マーケティングの理論・方法に準拠し実効性が高いこと，プラン自体が訴求力の高い魅力的な広報媒体になっていること，地域振興の新機軸（レピュテーションマネジメント等）が取り入れられていることなどである。

日本でマーケティングプランに類似するのは、主に市町で策定される「シティセールスプラン」や「シティプロモーションプラン」と呼ばれるものである。これらは、マーケティング的な発想に基づき、職員・市民・企業等の協働によって策定されているなど評価すべき点が多い。しかし、課題もある。そもそも、世界では「シティプロモーションプラン」や「シティセールスプラン」という名称は使われない。地域をPRし、人・ビジネス・投資を誘引する計画は、「マーケティングプラン」と呼ぶのが一般的である。また、「認知度・イメージ≒ブランド力の向上に向けた情報発信」に偏っており、体系的なマーケティング戦略になっていない。行政計画的な体裁・書き方になっており魅力的な広報媒体（読んでおもしろい，見て楽しい内容）になっていないなどの課題もある。

今，自治体＜地域＞に最も必要なのは，外の活力源を呼び込むこと（外貨を稼ぐこと）である。その実現のためには，戦略的な「マーケティング」の展開が不可欠となる。自治体＜地域＞のマーケティングには，STP（セグメンテーション，ターゲティング，ポジショニング）や地域ブランディングなどの理論

や手法が適用できる。たとえば、ターゲティングでは、人口力（移住・定住者、観光客等交流人口）、経済力（事業・ビジネス、投資、企業立地）、購買力（地域産品購入）、基盤力（インフラ、制度）の中でどれを地域に誘引するターゲットにするかを明確にすることが重要である。

また、地域ブランディングでは、単一のブランドコンセプト（例：自然共生のまち）だけで、人口、ビジネス、消費等と呼び込むことは難しいため、ターゲットによって異なる地域ブランドコンセプトを構築する必要がある。さらに、マーケティングの手法としては、デジタルマーケティング、経験価値マーケティング、関係性マーケティング、感性マーケティングなどの比較的新しい手法の導入が望ましい。このような視点から、マーケティングプランを策定し広報していくことが、自治体＜地域＞にとって有効となる。

なお、海外の観光地域において策定されている「マーケティングプラン」（デスティネーション・マーケティング・プラン）の事例を参考に、プランの具体的な構成項目例を示すと図表5のとおりとなる。

図表5 マーケティングプランの具体的な構成項目例
（観光地域のデスティネーション・マーケティング・プラン）

1 ビジョンとブランド	
■観光地域（デスティネーション）づくりのビジョン	
■地域ブランドの構築＜＝ブランディング＞	
2 マーケティングの目標（ゴール/目的）	
■マーケティングの定性的目標	
■マーケティングの定量的目標	
3 内外環境調査	
■外部環境分析：経済社会動向、競合状況、市場（顧客）の分析	
■内部環境分析：集客資源、ビジネス力、人材力、インフラの分析	
■環境統合分析：SWOT分析＜強み、弱み、機会、脅威＞	
4 マーケティング戦略	
■セグメンテーション：潜在顧客（ビジター）のタイプの細分化	
■ターゲティング：標的とする潜在顧客タイプの決定	
■ポジショニング：潜在顧客にとっての地域の位置づけ	
5 マーケティングミックス実行計画	
■7P：商品、価格、流通、プロモーション、人、プロセス、物的要素	
■予算：マーケティング実行予算	
■スケジュール：実施スケジュール	
■体制：マーケティング実行体制	
6 マーケティングモニタリング・成果評価	
■評価指標とベンチマーク設定	
■成果評価	

（出典）北村倫夫作成

■自治体「コミュニケーションプラン」とは

コミュニケーションプランは、「対市民・地域コミュニケーション」、「行政内部コミュニケーション」、「対マスメディアコミュニケーション」などの方針や手段を明確に示す計画である。北米の自治体では、コミュニケーションプランを策定している例が多数みられる。同プランの主な内容は、自治体が市民やメディアなどの訴求対象者で行うコミュニケーションの基本理念、対象者の範囲と定義、対象者別のコミュニケーションの目標、目標達成の具体的な戦略と行動、コミュニケーション手段と運用方法、スケジュールなどである。同プランの特徴は、訴求対象者が細かく定義・分類され、その違いを意識したコミュニケーションの目標や戦略が立てられていることである。

日本でコミュニケーションプランに類似するのは、自治体の「広聴広報戦略プラン」である。平成20年代に入り策定数は急増しており、組織的・体系的な広報の実践に寄与している。一方で、「広聴広報戦略プラン」には次のような課題がある。第一に、広聴広報課の視野（世界観）で策定されるため、基本戦略の項目や内容が、主に広聴広報課の所管範囲にとどまってしまうこと。第二に、「何を（What）」にあたる具体的な広報分野の戦略の記述が弱いこと。第三に、広報の「手段」と「戦略」の取違えがみられること（たとえば、戦略として記述の多い「職員一人ひとりが広聴広報パーソンへ」は手段である）などが挙げられる。

以上の課題を解決し、より訴求力の高いコミュニケーションプランを策定することが、自治体広報の展開に重要である。その際には、前述のマーケティングプランとの棲み分けや整合性に留意する必要がある。たとえば、現在の広聴広報プランにみられる「対外情報発信の強化」は、マーケティングプランに組み入れることが望ましい。

なお、北米の自治体において策定されている「コミュニケーションプラン」の事例を参考に、プランの具体的な構成項目例を示すと図表6のとおりとなる。

図表6 コミュニケーションプランの具体的構成項目例

1 地域コミュニケーションのビジョン	
■	地域コミュニケーションのビジョン、価値観等
2 内外環境調査	
■	外部環境分析：経済社会動向、IT技術動向
■	内部環境分析：地域コミュニケーションの資源、課題、ニーズ
■	環境統合分析：SWOT分析<強み、弱み、機会、脅威>
3 コミュニケーション対象者	
■	セグメンテーション：コミュニケーション対象者のタイプの細分化 (住民、企業、報道機関、議員、職員、自治体、関連団体・機関等)
■	ターゲティング：コミュニケーション対象者の重点化
4 コミュニケーションの目標	
■	コミュニケーション対象者別の定性的目標
■	コミュニケーション対象者別の定量的目標
5 コミュニケーションの方策	
■	コミュニケーション対象者別の手段・行動
■	実行予算
■	実施スケジュール
■	実行体制
6 コミュニケーションの成果評価	
■	評価指標とベンチマーク設定
■	成果評価

(出典) 北村倫夫作成

また、代表的なコミュニケーションプランの策定事例（アメリカ：オレゴン州アシュランド市のコミュニケーションプラン）を以下に示す。

コミュニケーションプラン アシュランド市(アメリカ オレゴン州ジャクソン郡)	
1. 計画の理念	4. コミュニケーションの戦略とアクション
<ul style="list-style-type: none"> 開かれた双方向コミュニケーション コミュニティ問題の解決 市政に関する事前の語りかけ コミュニケーション・ポイントの分散化 全ての人の参加への動機付け 強力かつ一貫したメッセージの発信 	<p>(1)戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民の行動や意見を定量的に把握するための、コミュニケーション研究プログラムを拡張する 目標とする多様なコミュニケーション対象者に情報を到達させるために、多重メディア及び多重レベル・コミュニケーション・アプローチを使用する 市民をコミュニケーション・プロセスに導き、コミュニティ問題解決へのコミットメントを増加させるために、時間・場所を問わない対話型コミュニケーション手段及び技術を活用する <p>(2)アクション</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケット調査 コミュニケーション監査 コミュニケーション訓練
2. コミュニケーション対象者の範囲と定義	5. コミュニケーション手段（一部抜粋）
<p>(1)第1グループの対象者</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民、市評議委員等、市職員、報道機関 <p>(2)第2グループの対象者</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民以外の人々(市への通勤者含む) 周辺自治体、市の外郭団体・機関 	<p>(1)外部コミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> 市情報提供(公共料金請求書に情報媒体を添付) <ul style="list-style-type: none"> →一般市政情報をコミュニティへ提供 予算概要小冊子 <ul style="list-style-type: none"> →基本情報+“税金はどこへ行った?”などのキーメッセージの提供 ウェブページ <ul style="list-style-type: none"> →市の全情報へのワンストップアクセス性を提供 ウェブページ調査ツール <ul style="list-style-type: none"> →市民に対するオンラインアンケート調査等を実施。結果を市民に提供 ケーブルテレビ、ブローシャ、広報印刷物、ニュースリリース ディスプレイ広告、公共サービス告知、市民会議 <p>(2)内部コミュニケーション手段</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員向けニュースレター、全職員への同報電子メール 部局長会議、部局内会議、中間管理職会議 職員向けコミュニケーションガイド
3. コミュニケーション計画の目標	
<ul style="list-style-type: none"> 市長と議会がコミュニケーションの重要な役割を担うことの確認 市民、企業、団体へのからのコミュニケーションの改善 市の組織内での双方向コミュニケーションの改善 コミュニティ及びメディア・リレーションの強化・改善 市民の市政目標と活動に対する認識・関心・参加の向上 市と市民、市組織と外郭団体などの間での対立感情の解消 市職員の市政目標と活動に対する認識・関心・参加の向上 市職員に組織的誇り、市政府との積極的な一体感を持たせること 	

■自治体「リスクコミュニケーション・プラン」とは

自然災害、テロ、パンデミック等の危機的な状況が発生した場合に、県として実施すべき情報発信の手段や方法に関する計画のことをリスクコミュニケーションプランという。地震等の自然災害や、北朝鮮のミサイル問題（朝鮮半島の有事）、原子力発電所における事故などの多くの県民の生命等に危険を及ぼし得るリスクについて、自治体として実施すべき情報発信の手段や方法を予め策定しておくことも望ましい。特に、自治体内の外国人居住者が増加し、また、外国人観光客も増加している中で、前記のようなリスクが生じた場合に、外国人に対してどのような情報を発信すべきかということは予め策定しておくことが望ましい。日本人であれば、自治体以外から情報等も入手しやすく、自治体の情報に必ずしも依存しなければならないわけではないが、自治体に居住等する外国人は言葉の壁等もあり、そもそもそのような情報を自身で取得することが困難であり、自治体が積極的に情報発信をすべきであるし、また、その情報は外国語に対応したものである必要がある。したがって、リスクコミュニケーションプランを策定することも望ましい。

2 システムマネジメントの革新

自治体の戦略的広報には、広報業務を担う組織・体制や人材のマネジメントの革新も必要である。日本の自治体の広報組織や人材面での問題は、広報担当部署の庁内での戦略的位置づけが低いこと、また、広報コミュニケーションの専門家が少ないことである。これらの問題を解消していくためには、以下のような革新が必要である。

(1) 広報コミュニケーション統括部署の拡充と機能強化

今後、自治体〈組織〉においては、広報コミュニケーション活動を統括する部署を拡充・改組し、役割や機能を強化していくことが望ましい。組織の面では、既存の広報担当部署（広聴広報課等）を母体として拡充・改組していくことが現実的な対応になると考えられる。その場合、「ヨコへの拡充」と「タテへの拡充」の2つの方向がある。

「ヨコへの拡充」とは、たとえば、従来の「広報コミュニケーション」分野に、新しい「地域マーケティング」分野の役割を付加し、新しい名称の戦略組織への改組することである。米国の自治体では、コミュニケーション、マーケティング、メディアリレーションなどの概念・用語が組織名称に使用されている例が多い。日本の自治体においても、コミュニケーションとマーケティングという自治体広報の2大要素を包含した組織名に改組することが選択肢として考えられる。また、「タテへの拡充」とは、広報担当部署の権限の強化であり、

たとえば、広報担当部署を首長直轄にする、あるいは課から部へ昇格させることなどが想定される。

一方、広報担当部署の機能強化の面では、伝統的な広聴広報業務に加えて、コミュニケーションプラン及びマーケティングプランの策定と進捗管理、公式ホームページなどの中核コミュニケーション媒体や対外発信情報の一元的管理、GI（イメージ、ブランド、ロゴ等の自治体アイデンティティ）の維持管理、マスコミとの協働関係構築などの業務を統括的に担っていくことが変革の方向となる。

（２）専門コミュニケーターの配置

戦略的広報の展開に向けて、自治体＜組織＞では、広報コミュニケーションの専門家としての広報情報担当官の育成と制度を確立することも必要である。

米国では、専門的職種としてPIO(Public Information Officer)などの広報情報担当官が政府や自治体などの公的セクターに雇用され活躍している。広報情報担当官は、“コミュニケーション・プロフェッショナル”あるいは“プロフェッショナル・コミュニケーター”などと呼ばれており、州によっては資格試験や資格認定制度を設けているところもある。この専門資格を持った専門人材が各自治体でコミュニケーションの責任者として配置されている。

日本でも、「広報戦略官」や「広報統括官」として、任期付きの民間人登用は実施されてきている。しかし、民間で広報のキャリアを積んだ専門家が、自治体の組織文化や業務に対する知識・経験の不足により能力が発揮できないなどの問題が発生しているため、自治体広報官の資格制度化、民間広報経験者向け訓練プログラムの実施などの工夫が必要になる。

3 メディアマネジメントの革新

戦略的広報の展開には、メディアマネジメントの革新も必要である。メディアマネジメントとは、広報の訴求対象者と利用媒体のタイプを考慮し、適切に広報メディアの選択をおこなうことである。

自治体広報における利用メディアの全体像を示すと図表7のとおりとなる。メディアは、訴求対象者のタイプからみるとパーソナルメディア、メンバードメディア、マスメディアに分類され、利用媒体のタイプからみるとネットワークメディア、スペースメディア、ペーパーメディア、ヒューマンメディアに分類される。これらの組合せから、自治体にとって最も効果的な広報メディアを選択していくことが求められる。

図表7 自治体広報における利用メディアの全体像

	パーソナルメディア (特定少数を対象)	メンバードメディア (特定多数を対象)	マスメディア (不特定多数を対象)
■ネットワーク・メディア (インターネット・電波)	Eメール 電子マガジン	SNS(Facebook、Twitter、LINE、 Instagram、YouTube等) Eメール、電子マガジン	Webサイト、Web放送 TV番組、ラジオ番組
■スペース・メディア (空間・場)	ブリーフィング	ブリーフィング、プレスコンファ レンス、セミナー、シンポジウ ム、Exhibition & fair	ブリーフィング等のインターネット 配信 (空間メディアとインターネットメディア の融合)
■ペーパー・メディア (紙・イメージ)	ダイレクトメール	会員制の：広報誌、特定専門 誌、写真誌、映像ビデオ、パン フレット	一般広報誌、新聞広告、雑誌広 告、社内広告、ポスター、パンフ レット、デジタルサイネージ
■ヒューマン・メディア (人インターフェイス)	直接電話コール	直接電話コール PR ミッション	ヘルプデスク コールセンター

(出典) 北村倫夫作成

特に、今後自治体広報の肝となっていくのは、顔の見える特定多数を対象とした「メンバードメディア」としてのSNS (Social Networking Service) である。

これまで自治体は、Facebook や Twitter 等の SNS の利用価値を認識し、広報への活用を進めてきた。しかし、「広報に SNS を活用しているが登録者数やアクセス数が増えない」といった課題が広報担当者より指摘されている。その最大の理由は、自治体が SNS の本質を正確に理解しておらず、誤った使い方をしていることにある。SNS は「登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービスのこと」(総務省) である。その本質は、「顔の見える住民(登録会員)」との「人対人」のコミュニケーション媒体である。現在の自治体広報の SNS は、自治体<組織>の一方的な形式情報の伝達にとどまっており、コミュニケーションが起らない、利用されないという結果を招いている。

自治体の戦略的広報の展開に向けては、“顔”のみえる住民との人対人のコミュニケーション媒体である SNS を、自治体広報に活用し効果を高めていくことが不可欠である。そのためには、担当部署ではなく「人(首長や職員)」が主体となって SNS への投稿をおこなうこと、上意下達的な文章表現(雰囲気)ではなく住民との「対等な立場(目線)」を心がけること、形式情報(イベント告知等)ではなく「意味情報(感性や知性にひびく内容)」の発信に重点を置くことなどが必要となる。

具体的には、たとえば、自治体の「広聴広報戦略プラン」の戦略の柱としてよく使われる「職員一人ひとりが広報パーソンへ」を徹底し、多くの職員が SNS のアカウントをもち、心を動かされたり考えさせられるような意味情報を発信する。

そうすれば、住民からの反応（「いいね！」等）やメッセージが返ってくる。それにより住民の考えがわかるとともに、価値ある情報であれば口コミで拡散していくという好循環が生まれる。

4 プロセスマネジメントの革新

今後、自治体＜組織＞が戦略的広報を実行していくためには、具体的な広報活動等について、①計画（Plan）：広報の企画・立案、②実行（Do）：広報事業の執行、③チェック（Check）：広報の効果評価、④アクション（Action）：広報戦略の修正、のPDCAサイクルの確立と実効的運用が不可欠である。

戦略的広報のPDCAの中で今後特に重要になってくるのは、「評価（C）」であり、広報活動のモニタリングとフィードバックの効果的な実行が、これまで以上に求められるようになる。

広報のモニタリングとしては、次の2つが想定される。

- 「マスメディアの媒介に対するモニタリング」：自治体発表の事実・意図が正確に報道機関によって報道されたかの検証
- 「住民の反応に対するモニタリング」：自治体の意図した通りに、住民の認識・意識・行動が変わったかの検証

一方、広報のフィードバックについては、市民外部評価委員会の設置など、自治体の広報活動で得られた成果を評価し、フィードバックする制度・仕組みを充実すべきである。自治体にとって、広報の影響効果を適切に評価できるか否かは重要な課題である。広報の代表的な評価の視点・指標としては、伝達性（メディアへの露出度、広報リリース件数、広告換算値）、反応性（サイトへのアクセス数、顧客反応数）などがある。しかし、自治体広報の評価には、これまでの視点・指標だけでは不十分であり、新しい視点を加える必要がある。新しい評価視点としては、「品性」、「感性」、「知性」、「創造性」などが想定される。たとえば、「品性」の評価視点があれば、最近散見される自治体PR動画の下品（エロ）問題は防ぐことができる。具体的には、PR動画の作成過程において、住民代表や有識者によるチェック体制を確立することにより、コンテンツの品性の評価が可能となる。

第3章 監査基準

第1 包括外部監査における一般的な監査基準

包括外部監査においては、地方自治法上、適法性と3E（有効性、経済性、効率性）の観点から監査を行わなければならないが、本監査もこれらを監査基準として監査を実施した。

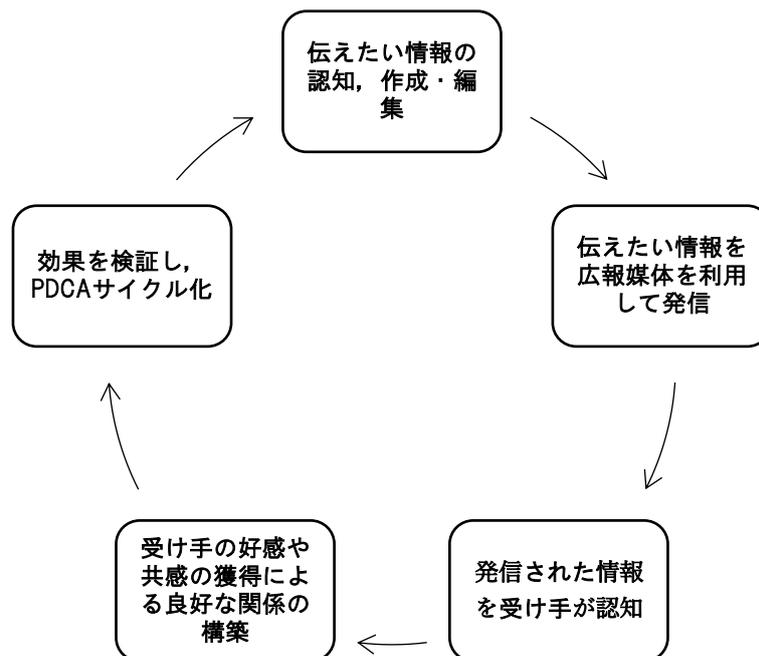
第2 3Eの監査基準

前記のとおり、広報については最も望ましいと言えるような唯一の基準はなく、その意味で、特に3Eの観点から監査基準を設定する場合には、専門的見地から在るべき基準を独自に設定する必要がある。

そこで、本監査では、特に3Eの観点から独自に監査基準を設定することにした。

1 広報事業の一般的なサイクル

広報は大まかに言うと次のようなサイクルとなる。



➤ “伝えたい情報の認知，作成・編集”

広報の出発点となるのが，情報の伝え手が，伝えるべき情報を認知し，それを情報の受け手に伝えるためにコンテンツ化することである。例えば，県の施策に関する情報を発信する場合，まず，県が県の行う各種政策に関する情報を認知し，この情報を情報の受け手が認知できるよう広報媒体に掲載するためのコンテンツを作成・編集することから始まる。

➤ “伝えたい情報を広報媒体を利用して発信”

コンテンツにした情報を，広報媒体を利用して発信する。利用すべき広報媒体は，伝えたい情報の種類，内容によって，最も効果のある（伝わりやすい）媒体を選択する必要がある。

➤ “発信された情報を受け手が認知”

広報は，伝えたい情報を受け手が認知することが最も重要である。「伝える」≠「伝わる」ということを理解しなければならない。したがって，広報の効果を検証する場合も，伝えたい情報を受け手が認知したか否かを検証することが極めて重要である。

➤ “受け手の好感や共感の獲得による良好な関係の構築”

広報はPRであり，PRとは，双方向的コミュニケーションによる相互認知・理解である。広報は，情報の受け手が情報を獲得することにより，情報の伝え手に対する信頼感，親近感を抱くことを通じて，良好な関係を構築することが終局的な目標となる。

➤ “効果を検証し，PDCA サイクル化”

広報においても，一般的な事業と同様に，計画を立て（Plan），その計画に基づき広報を行い（Do），その効果の検証をし（Check），修正すべきは修正等しなければならない（Action）（PDCA サイクル）。

特に広報の効果測定については，様々な研究がなされ，確立した手法は無いものの，時として多額の費用を費やし行う以上，その費用に見合った成果があがっているかを検証しなければならない。これは，民間であれば，ステークホルダー（株主等）に対する説明義務の観点からも必要である。経済広報センターの「第12回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書」2015年によれば，アウトプット目標（例：メディアへの掲載数）を採用している企業が48.9パーセントと最も多く，次いで，「プロセス目標（例：月10件記者発表する）が30.7パーセント，「成果目標」（例：企業イメージランキング

の上昇)が28.1パーセント、「特になし」が33.8パーセントであり、何らかの効果測定を実施している企業が約7割に達している。そして、このことは自治体が広報を行う場合でも同様である。自治体も税金を使って広報を行う以上、納税者である県民等に対して、広報の効果の検証結果を説明すべき義務がある。

ただし、広報の効果を検証する場合、ある成果が純粋に広報事業だけの成果であるのか、あるいは他の要因が介在しているのかが明確ではない場合が多く、純粋な広報だけの効果を検証することは困難である。しかしながら、広報の効果の検証をしなくてよいということにはならない。

広報の効果を検証する基準としては、以下のものが考えられる。

■効果測定指標の設定

効果測定の出発点として、まずは、効果測定指標を設定することが必要である。この効果測定指標については、大きく分けて、「アウトプット」と「アウトカム」の2つの視点がある。「アウトプット」は、定量的な評価指標であり、例えば、伝えるべき情報を掲載したホームページやテレビの閲覧者数や視聴率等である。これに対し、「アウトカム」は、定性的な評価指標であり、例えば、伝えるべき情報を掲載したホームページやテレビを閲覧、視聴して、実際に当該閲覧者や視聴者が、当該情報に基づき、当該情報の発信主体の意図した行動（アクション）をした結果、得られた成果のことである。自治体広報の効果測定も、「アウトプット」と「アウトカム」の2つの観点から効果測定指標を設定し効果測定を実施することが必要であるが、情報が受け手に認知されたか否かという観点からすれば、「アウトカム」の観点からの効果測定が有効である。

■具体的な効果測定指標

●「アウトプット」

新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等のマスメディアを広報媒体とした場合は、それらのメディアに取り上げられた件数、文字数・行数、及び、それらを前提とした広告換算費などがあり、また、テレビであれば視聴率等がある。但し、以上はパブリシティのような場合であり、マスメディアの広報枠を購入する場合、それ自体はアウトプットではなくインプットである。広報誌、冊子、チラシなど自治体等が独自に発行する広報媒体の場合、それらの配布枚数等が考えられるが、本来のアウトプットは、それらが実際に受け手に渡った数である。さらに、近年、急速に普及しているインターネッ

ト媒体を広報媒体とした場合、ウェブサイトであれば訪問（ビジット）数、ページ閲覧者数等があり、ツイッターであればツイート数、フォロワー数、フォロワー数、リツイート数があり、フェイスブックであれば“いいね”数、コメント数、シェア数があり、ブログであれば閲覧者数、コメント数があり、ユーチューブであれば再生回数などが考えられる。

●「アウトカム」

「アウトカム」は、「アウトプット」された情報をもとに、情報の受け手が、当該情報に基づき、当該情報の発信主体の意図した行動（アクション）をすることであるから、例えば、マスメディアやインターネット媒体等で、イベントや特定の制度等の周知をした場合、実際のイベント参加者の人数や制度の利用者数等が考えられる。しかし、厳密には、イベントや特定の制度の周知に係る情報を見て、当該イベントに参加したり当該制度を利用したかという因果関係については必ずしも明らかではないため、アンケート調査等を利用して当該因果関係を調査することも必要である。

2 戦略的広報の7原則

第2章 - 第4以下でも述べたが、自治体広報においては戦略的な広報が必要であり、戦略的広報を遂行する上での指針について、北村倫夫教授は、他の自治体の成功例をもとに、以下の7原則を示している。

- ① 戦略プランのもとで体系的かつ組織的に行われること
- ② 持続的に行われること
- ③ 訴求ターゲット・テーマが明確であること
- ④ 有効なプレースメントがなされていること
- ⑤ 世界目線に立っていること
- ⑥ 大胆で意表を突く（目立つ）こと
- ⑦ 広報の顔が見えること

この7つの原則は、全国の地方自治体間で既に始まっている自治体の存続をかけた熾烈な自治体間競争に勝ち残るための戦略的事業を遂行する上で必要な広報について、前記広報サイクルを強力に下支えし、その広報サイクルから生じる広報の効果を最大限に高め、自治体の戦略的事業の効果を飛躍的に高めるために必要なものである。

そして、戦略的自治体広報を実施する上での上記7つの原則は、包括外部監査の監査基準である3Eの観点に極めて適合的である。

例えば、①、②の原則は、広報戦略の策定と、その戦略のもとで組織的、体系的、持続的な広報の実施を要求するが、特に地方創生などの戦略的事業は、自治体が戦略に基づいて組織的に一体となって取り組むべき事業であり、その広報も、広報戦略のもと、体系的、組織的、持続的に行われる必要性が高い。また、このような戦略的事業は様々な事業主体のもとで多岐に亘る事業を実施することから、必然的に事業の重複による無駄やそれと連動して広報の重複による無駄が生じる可能性が高まるから、体系的、組織的な広報をすることにより、重複を防止し無駄なコストの削減（経済性）や広報の効率化（効率性）を図ることができる。その意味で、①、②の原則は、3Eの観点に適合的な基準である。

また、③の原則は、特に戦略的事業では、同じような戦略的事業を展開する他の自治体との熾烈な競争に勝たなければならず、そのためには、特定のターゲットに対して最も訴求効果の高い広報を実施する必要性が高い。したがって、特に、有効性の観点から、広報のテーマとターゲットが明確化される必要がある。その意味で、③の原則も、3Eの観点に適合的な基準である。

さらに、前記と関連して、他の自治体との熾烈な競争を勝ち抜くためには他の自治体と同じことをしては成果が上がらない可能性が高い。したがって、有効性、効率性の観点からは、有効なプレースメントや目立つ広報が目指されるべきであるし、特に観光の分野では世界に目を向けた広報もこれまで以上に目指されるべきである。その意味で、④、⑤、⑥の原則も、3Eの観点に適合的な基準である。

最後に、⑦の原則は、広報の主体の明示を要求するが、これは広報が双方向的コミュニケーションであることから当然に要求される基準であるし、特に戦略的事業の遂行には、県を戦略的事業の主体であることを内外にPRし、県の認知度向上やブランド価値の醸成を図る必要があるとともに、県民等の理解や協力が必須であるから、「広報の顔が見える」（県の主体性の明示）ことが必要である（有効性）。その意味で、⑦の原則も、3Eの観点に適合的な基準である。

以上のとおり、北村倫夫教授が提起する戦略的自治体広報の前記7原則は、自治体広報が3Eの観点から適切か否かを判断する上で有効的な視点であるから、これを本監査においても採用することにした。

また、広報事業においてもPDCAサイクル（特に効果測定とモニタリング、フィードバック）を回すことが必要不可欠であるから、その観点も3Eの監査基準として設定した。

3 3E の監査基準

以上から、本監査において、3E の観点から以下の監査基準を設定し、これに基づき監査を実施した。

- ① 戦略プランのもとで体系的かつ組織的に行われているか
- ② 持続的に行われているか
- ③ 訴求ターゲット・テーマが明確であるか
- ④ 有効なプレースメントがなされているか
- ⑤ 世界目線に立っているか
- ⑥ 大胆で意表を突いている（目立っている）か
- ⑦ 広報の顔が見えるか（発信主体の明示がされているか）
- ⑧ PDCA サイクル化されているか

なお、前記基準の中でも、満たすべき基準というべきものと、満たすべく努力すべき基準というものがある。

前記基準のうち、④、⑤、⑥の基準は、予算やアイデア、時流等に多分に左右されるものであり、それらが目指されるべきではあるが、それらを満たしていないからといって直ちに不当となるわけではない。つまり、それらの基準は、言わば加点要素的な基準である。

他方で、赤字で表記した前記基準（①、②、③、⑦、⑧）は、戦略的な自治体広報を実施する上でバックボーンとなり得るものであり、満たされるべき基準とした。但し、本監査基準は、専門的見地からあるべき基準として提示したものはあるが、前記のとおり、広報については様々な考え方がある中で、この基準を満たすべき唯一の基準として押し付けることは相当ではないと考え、この基準を満たしていないからといって、不当と判断し指摘を付すことはしなかったが、検討を促すために意見を付すことにした。

第4章 監査結果の概略

第5章では、本監査の監査結果を詳述しているが、本章では、本監査結果の概略を以下のとおり示しておく。

なお、本監査の結果、「指摘」を付したものが15件、「意見」を付したものが62件である。

監査対象機関	監査項目番号	監査項目内容	監査結果		ページ
			番号	結果	
全庁	1	随意契約について	1-1	意見	35
		著作権の管理について	1-2	意見	35
	2	広報戦略（プラン）の策定について	2-1	意見	36
		県のブランディングについて	2-2	意見	42
		組織性、体系性について	2-3	意見	45
		広報媒体の品質管理について	2-4	意見	49
	目指せ全職員ユーチューバー、フェイスブッカー	2-5	意見	56	
広報部	3	契約内容（著作権）について	3	指摘	64
	4	戦略及び組織性、体系性について	4-1	意見	67
		広聴について	4-2	意見	69
		広報媒体のバランスについて	4-3	意見	70
		マス媒体について	4-4	意見	71
		SNSの活用について	4-5	意見	72
		広報誌のタイトルの工夫について	4-6	意見	74
		広報誌のテーマとターゲットについて	4-7	意見	76
		「フォトしまね」の全戸配布の見直しについて	4-8	意見	80
		ホームページについて	4-9	意見	81
		パブリシティについて	4-10	意見	83
		効果測定について	4-11	意見	84
総務部	5	適法性について	—	—	86
	6	戦略及び組織性、体系性について	6-1	意見	87
		チラシの品質について	6-2	意見	87
地域振興部	7	契約手続等（変更契約等）について	7-1	意見	91
		契約内容（著作権）について	7-2	指摘	91
	8	戦略及び組織性、体系性について	8	意見	93
環境生活部	9	契約手続等（再委託）について	9-1	指摘	94
		契約内容（著作権）について	9-2	指摘	95
	10	戦略及び組織性、体系性について	10-1	意見	97
		広報テーマ・ターゲットについて	10-2	意見	98
		広報媒体について	10-3	意見	98
	効果測定について	10-4	意見	99	
健康福祉部	11	契約内容（著作権）について	11	指摘	104
	12	戦略及び組織性、体系性について	12-1	意見	106
		広報主体の明示について	12-2	意見	107
		広報テーマ・ターゲットについて	12-3	意見	109
		広報媒体について	12-4	意見	109
	効果測定について	12-5	意見	110	
農林水産部	13	契約内容（著作権）について	13	指摘	114
	14	戦略及び組織性、体系性について	14-1	意見	117
		Facebookの活用方法について	14-2	意見	117
		広報テーマ・ターゲットについて	14-3	意見	120
	効果測定について	14-4	意見	120	

監査対象機関	監査項目番号	監査項目内容	監査結果		ページ
			番号	結果	
商工労働部 観光振興課	15	インフルエンサー等に係る委託契約手続について	15-1	意見	124
		プロモーション企画制作運営業務委託契約手続について	15-2	意見	125
		著作権について	15-3	指摘	125
		インフルエンサー（ブロガー等）について	15-4	意見	126
		「たたらバス」運行業務委託契約について	15-5	指摘	127
		「ご縁の国しまね」石見ブレスツアー業務委託契約について	15-6	指摘	128
	16	戦略及び組織性、体系性について	16-1	意見	130
		広報テーマ・ターゲットについて	16-2	意見	131
		広報主体の明示について	16-3	意見	133
商工労働部 しまねプラン ド推進課	17	契約内容（著作権）について	17	指摘	134
	18	戦略及び組織性、体系性について	18-1	意見	136
		広報主体の明示について	18-2	意見	136
		効果測定について	18-3	意見	137
商工労働部 産業振興課	19	契約内容（著作権）について	19	指摘	140
	20	戦略及び組織性、体系性について	20-1	意見	142
		広報テーマ・ターゲットについて	20-2	意見	142
		広報主体の明示について	20-3	意見	144
		効果測定について	20-4	意見	145
商工労働部 企業立地課	21	契約内容（著作権）について	21	指摘	146
	22	戦略及び組織性、体系性について	22-1	意見	148
		広報テーマ・ターゲットについて	22-2	意見	149
		効果測定について	22-3	意見	150
商工労働部 中小企業課	23	適法性について	—	—	151
	24	戦略及び組織性、体系性について	24	意見	152
商工労働部 雇用政策課	25	契約内容（著作権）について	25	指摘	155
	26	戦略及び組織性、体系性について	26-1	意見	157
		広報テーマ・ターゲットについて	26-2	意見	158
		広報主体の明示について	26-3	意見	161
		効果測定について	26-4	意見	161
土木部	27	契約手続等（補助金）について	27	指摘	164
	28	戦略及び組織性、体系性について	28-1	意見	165
		Facebookのシェアの運用について	28-2	意見	166
教育委員会	29	契約内容（著作権）について	29-1	指摘	170
		ブログについて	29-2	意見	171
	30	戦略及び組織性、体系性について	30-1	意見	174
		広報テーマ・ターゲットについて	30-2	意見	175
		効果測定について	30-3	意見	175

第5章 監査の結果

第1 全庁的な観点

本監査における各部局の監査の結果、各部局単独ではなく全庁的な観点から改善が必要な事項があったため、以下では全庁的な取組みが必要な監査結果について述べる。

1 適法性の監査結果（監査項目番号1）

（1）随意契約について（意見1-1）

本監査対象事業では、各部局が事業委託した広報に係る事業の契約方式はほぼ全てが随意契約であった。結局、本監査対象事業で一般競争入札がとられた委託事業は、広報部の記者発表に係る委託事業と県政世論調査に係る委託事業の2件だけであった。

本来、地方自治法では、競争性、透明性、経済性等に優れた一般競争入札が原則であり、随意契約は例外とされているが、本監査対象事業では、その原則と例外が逆転していた。その随意契約理由も、例えば、実績があるとか、ノウハウがあるなどの現状追認的とも受け取られかねない理由もあるなど、理由としての説得性に疑問があるものも存在した。随契比率の異常な高さ等に鑑み、指摘を付すべきか迷ったが、違法又は不当と断じるまでの確証が得られなかったため意見を付すに留めたが、この随意契約が原則で一般競争入札が例外ともいべき運用は改善が望ましい。

（2）著作権の管理について（意見1-2）

本監査では、各部局が様々な広報コンテンツを作成していることを確認し、それらの広報コンテンツが著作権法上の著作物に該当するものも多々確認できた。そして、多くの場合、それらの広報コンテンツの作成は委託され、受託者によって作成されていた。

その場合、著作物の著作権は、通常は、著作物の作成者である事業の受託者であろうから、県が当該著作物を利用する場合には、契約書（仕様書）で著作者から著作権（著作権法27条及び28条の権利を含む）の譲渡を受けたり、著作者の許諾を得なければならない。

しかし、現状では、著作権について契約書（仕様書）で取り決めをしていないものや、取り決めがあっても内容が不十分なものが多かった。その原因の一

つとしては、著作権に関する認識や理解の不足と相まって、著作権に関する統一的な運用方針やノウハウが無いことがあるものと考えられる。

したがって、全庁的な観点から、著作権に関する統一的な運用方針の設定やノウハウの共有の必要性がある。具体的には、例えば、著作権に関する契約条項のひな型を作成し、全庁的に共有するなどの方法が考えられる。

なお、巻末に、著作権フローチャートを掲載したので参照されたい。

2 3Eの監査結果（監査項目番号2）

（1）広報戦略（プラン）の策定について（意見2-1）

ア 広報プランが策定されていないこと

本監査の結果、全庁的な戦略的広報プランといえるようなプランは確認できなかった。

そのため、（広報部の重点広報を除き）基本的には各部局がそれぞれの所管事業に係る情報をそれぞれの広報媒体で発信することにより、情報量の増大や情報の重複感、不統一感等が生じ、情報の受け手からすると、必要な情報の入手先が分かりにくくなったり、似たような情報があるとどれが自分に必要な情報か判断が付きにくくなるなど、情報の認知や理解に支障を来すリスクが生じ、県とのコミュニケーションが図りづらくなっていた。

また、広報プランがないため、部局横断的な広報の実施が図りにくい状況となっていた。一部では部局横断的な広報が実施されていたものの、それぞれの部局の広報を寄せ集めたものとなっており、広報コンテンツの統合等まではなされていなかった。そのため、広報の重複による無駄なコストの発生リスクや、非効率、非効果的な広報のリスクが生じていた。

以上とおり、県には、広報プランが無く、組織的、体系的な広報の仕組みが確立されていないため、3Eの観点からは、必ずしも適合的とは言えない広報の実態があった。

イ 広報プランの策定の必要性について

特に、本監査対象事業は県の総合戦略に係る事業であり、Uターンや企業誘致の施策があるように、外から人やモノ、企業等を獲得することを目的とした事業が多い。それらの事業は、県のみならず多くの地方自治体が重点的に取り組んでいる中で、県が他の自治体との熾烈な競争に勝ち抜くためには、市場の調査・分析や、県の強みなどの市場優位性の確保、ターゲットの選択と当該ターゲットに対する訴求効果の高い広報を実施するなど、いわば

マーケティングの観点からの広報を，具体的な手続，実施計画に基づき実行する必要が高い。

また，当該事業は，県が一体となって組織的に遂行しなければならない，その意味で，全庁的な事業実施計画を策定しなければならない，それと連動して当該事業の広報を実施する上でも，全庁的な広報実施計画を定める必要性が高い。

また，各部局の本監査対象事業の事業費に占める広報経費の割合は，一部の部局（広報部や商工労働部観光振興課等）を除き，数パーセントであり，中には1パーセント未満の部局もあった。このように，限られた広報経費で戦略的事業を効果的に遂行するためには，最も訴求効果の高い広報テーマ，ターゲットを選択し，そこに広報資源を集中的に投入するなどして効果的，効率的，有効的な広報を実施する必要が高く，そのためにも，それらの広報の手続，実行計画について広報プランとして具体的に定めることが必要である。

したがって，特に，県の総合戦略に係る事業を効果的に遂行するためには，当該事業の広報についても，戦略的かつ全庁的な広報プランの策定の必要性が高く，また，広報プランを策定することにより，既存の広報事業等で生じていた広報の重複による無駄なコストの発生リスクや，非効率，非効果的広報のリスクなどが大幅に軽減されることが期待できる。

ウ 指針について

前記のとおり，広報部は，平成29年8月，島根県の広報の指針として，「島根県の広報広聴基本指針について」を策定し公表した。しかし，前記のとおり，この指針をみても，指針にいう「戦略的広報テーマ」が何であるのか明らかとされていない。また，指針には，「広報部の具体的な活動例」として，各部局の広報に対する支援や新たに取り組む広報手法について触れられているが，これは広報の手段であって戦略ではない。

以上のとおり，この指針からは，県の広報戦略が分からないので，前記指針にいう「戦略的広報テーマ」については，以下の観点から具現化していくべきである。

エ あるべき広報プランの内容

広報プランの策定に際しては，北村倫夫教授が提案するように，広報のフレームワーク（マーケティング・コミュニケーション，コーポレート・コミュニケーション，リスク・コミュニケーション）及び戦略的広報分野を設定し，それらに対応した戦略プラン（計画）を策定すべきである。

具体的には、プランとして、少なくともマーケティングプランとコミュニケーションプランを策定すべきである。

マーケティングプランとコミュニケーションプランの内容については、第2章-第6-1-(2)を参照されたい。

このうち、マーケティングプランについては、民間でマーケティングの基本とされているマーケティングの4P (Product, Price, Promotion, Place), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), Researchの各ステップを踏まえるなど、マーケティング理論を取り入れることが望ましい。ちなみに、4Pは、「何を売るか」(Product), 「いくらで売るか」(Price), 「どのように売るか」(Promotion), 「どこで売るか」(Place)であり、STPは、「市場(顧客)を細かく分類すること(市場の細分化: Segmentation)」、「市場(顧客)のどれを標的とするか決めること(ターゲットの設定)」(Targeting), 「標的とする市場(顧客)における製品の優位性を明確にすること(市場優位性の設定: Positioning)」であり、Researchは市場調査である。

なお、マーケティングプランの参考例を再掲しておく。

図表5 マーケティングプランの具体的構成項目例(再掲)
(観光地域のデスティネーション・マーケティング・プラン)

1 ビジョンとブランド	
■	観光地域(デスティネーション)づくりのビジョン
■	地域ブランドの構築<=ブランディング>
2 マーケティングの目標(ゴール/目的)	
■	マーケティングの定性的目標
■	マーケティングの定量的目標
3 内外環境調査	
■	外部環境分析: 経済社会動向、競合状況、市場(顧客)の分析
■	内部環境分析: 集客資源、ビジネス力、人材力、インフラの分析
■	環境統合分析: SWOT分析<強み、弱み、機会、脅威>
4 マーケティング戦略	
■	セグメンテーション: 潜在顧客(ビジター)のタイプの細分化
■	ターゲティング: 標的とする潜在顧客タイプの決定
■	ポジショニング: 潜在顧客にとっての地域の位置づけ
5 マーケティングミックス実行計画	
■	7P: 商品、価格、流通、プロモーション、人、プロセス、物的要素
■	予算: マーケティング実行予算
■	スケジュール: 実施スケジュール
■	体制: マーケティング実行体制
6 マーケティングモニタリング・成果評価	
■	評価指標とベンチマーク設定
■	成果評価

(出典) 北村倫夫作成

ちなみに、しまねブランド推進課の監査対象事業における「しまね食品産業総合支援事業」で実施されているような、県の農林水産物のブランドの構築、販路及び消費拡大を例としてマーケティングプランを策定するならば、例えば、①「ビジョンとブランド」として、島根の豊かな自然に育まれた農林水産物のブランドの構築、販路及び消費拡大等を示す。②マーケティングの目標として、例えば県内事業者の県産品売上高〇〇万円（年間）とする。③内外環境調査として、当該食品の需要や市場の分析（外部環境分析）、県内事業者の規模や生産力、販売力の分析（内部環境分析）を行なう。④マーケティング戦略として、主に県外の一般消費者、飲食店、輸出事業者等にマーケットをセグメントし、誰をターゲットにするのか決定するとともに、販売網や価格競争力等の優位性の分析、設定を行なう。⑤マーケティングミックス実行計画として、④で決定したターゲットに対して、どのようなモノをいくらで販売し、どのチャネルを使って流通させ、販促のための広報・PRを誰が、いつ、どのように実施するのかなどの計画を定める。最後に、⑥マーケティングモニタリング・成果評価として、効果測定指標の設定と分析方法等を定める。以上のようなイメージが想定される。

また、コミュニケーションプランでは、①訴求対象者(コミュニケーション対象者)を細かく分類・定義し、②それぞれの訴求対象者ごとのコミュニケーション手段の設定（いつ、どこで、誰が、何を、誰に対して、どのように広報するのか。特に、「何を」の部分は明確にすべき）をすることが必要である。

但し、注意しなければならないのは、コミュニケーションプランは、あくまでも県内の訴求対象者（県民、企業、団体・機関、マスメディア等）とのコミュニケーションの手段や方法に関する計画である。例えば、県外の観光客や人材、企業等を訴求対象者としたコミュニケーションの手段や方法に関する計画は、前記のマーケティングプランとして策定すべきものであるから、これを混在しないようにしなければならない。

なお、コミュニケーションプランの参考例を再掲しておく。

図表6 コミュニケーションプランの具体的構成項目例（再掲）

1 地域コミュニケーションのビジョン	
	■地域コミュニケーションのビジョン、価値観等
2 内外環境調査	
	■外部環境分析：経済社会動向、IT技術動向
	■内部環境分析：地域コミュニケーションの資源、課題、ニーズ
	■環境統合分析：SWOT分析<強み、弱み、機会、脅威>
3 コミュニケーション対象者	
	■セグメンテーション：コミュニケーション対象者のタイプの細分化 (住民、企業、報道機関、議員、職員、自治体、関連団体・機関等)
	■ターゲティング：コミュニケーション対象者の重点化
4 コミュニケーションの目標	
	■コミュニケーション対象者別の定性的目標
	■コミュニケーション対象者別の定量的目標
5 コミュニケーションの方策	
	■コミュニケーション対象者別の手段・行動
	■実行予算
	■実施スケジュール
	■実行体制
6 コミュニケーションの成果評価	
	■評価指標とベンチマーク設定
	■成果評価

（出典）北村倫夫作成

ちなみに、県民に対する県政情報の提供についてコミュニケーションプランを策定するならば、例えば、①地域コミュニケーションのビジョンとして、県民の県政への理解・関心の向上と信頼の醸成を掲げる。②内外環境調査として、県民の興味、関心の分析や、コミュニケーションの不足している（県の広報に対する満足度の低い）層の把握や原因分析等を実施する。③コミュニケーションの対象者として、県民を高齢者、現役勤労者、若年者、要介護者、子育て世代、独身者、女性、障がい者、外国人等にセグメントし、特に重点的にコミュニケーションを図るターゲットの設定の必要性があれば設定する。④コミュニケーションの目標として、③のターゲットごとに広報の満足度〇〇%以上などを目標と定める。⑤コミュニケーションの方策として、③のターゲットごとの広報手段の計画（例えば、高齢者に対しては広報誌（年4回）で、若年者に対してはSNS（毎月）で情報提供するなど）を定める。⑥コミュニケーションの成果評価として、効果測定指標の設定と分析方法等を定める。以上のようなことが考えられる。

オ プランの策定と全庁的共有

以上のとおり、県においては、戦略的広報プラン（特にマーケティングプラン及びコミュニケーションプラン）を、全庁的視点・体制によって策定すべきである。その上で、当該プランを全部局、全職員に周知し共有させ、全庁全職員一丸となって広報を実施すべきである。

また、各部局の監査対象事業では、事業の委託先や補助金の交付先が広報を主体的に実施しているケースが多々確認できた。事業委託の場合は、県の事業を受託者が代わりに行うだけであって県の事業に他ならないため、受託者との間でも広報プランを共有し、受託者に当該広報プランに従った広報を実施させる必要性がある。

他方で、補助金の場合、国や市町村等の補助金も含まれている場合には、純粋な県の事業とは言えないし、また、そもそも補助金に係る事業の実施責任主体は補助金の交付先であるから、県と言えども当該補助金の交付先の事業に関与、介入することは難しい。しかし、補助金に係る事業も県の戦略的事業に基づく事業であることに変わりはないため、これに全くの無関与ということは望ましいとは言い難い。したがって、最終的には補助金の交付先の判断に任せられるとしても、補助金の交付先が広報を実施する場合には、最低でも、補助金の交付先に対して県の策定した広報プランを示すことが望ましいと言える。

なお、商工労働部雇用政策課の「中小・小規模事業者出産後職場復帰促進事業」では、県が市町村を通じた広報を実施する前提として、各市町村の広報誌等の広報媒体の発行日、原稿の締切日、発行担当課（担当者）、連絡方法、原稿形式、その他注意事項を一覧形式で整備しており、このような取組は、市町村等と連携した組織的、体系的な広報を実施する上で非常に好ましい取組といえる。

また、土木部の「しまね長寿の住まいリフォーム助成事業」は補助事業であるが、補助金の交付先である一般社団法人島根県建築住宅センターが作成された下記パンフレットには、「by 島根県」との記載があり県が主体であることが明示されている。

しまね
長寿の住まい
リフォーム
助成事業
by 島根県

相談して
にゃ

「バリアフリー」
リフォームの
助成事業

高齢化社会を迎え、年齢を重ねても
より安全・安心・快適に暮らせるよう、
しまね長寿の住まいリフォーム助成事業の一環として、
既存住宅をバリアフリー化するための
リフォームに要する工事費の一部を助成します。

高齢者等への
効果的なリフォーム支援
とするため、補助要件
などがあります。

- 部位ごとに補助上限額
- 高齢者等の同居要件
- 工事費等の上限額

★詳しくは中図をご覧ください。

実施期間 平成29年4月1日～平成30年2月15日
※予算がなくなり次第、受付は終了します。 ※平成30年3月16日までに完了した工事を対象とします。

助成対象者 島根県内に存する既存一戸建住宅を、バリアフリー改修する住宅の所有者。

補助金額 [バリアフリー改修に要する
工事費の23%以内の額] 一戸あたり**上40万円**
※増改築工事に伴い変更する場合があります

助成の条件 バリアフリー改修後、住宅が一定の「整備基準」に適合していること。
[整備基準、補助の対象となるバリアフリー工事については、中図を参考にしてください。]

(一般社団法人島根県建築住宅センターホームページから引用)

前記「by 島根県」の記載は、同センターが自らの判断で表示したものと思われるが、補助金の交付先が実施する広報媒体にも、このような形で県の主体性が明示されれば、より県に対する認知度や信頼感、ブランド価値の向上を図ることができるし、県が事業者等と一体となって、戦略的事業を組織的、体系的に展開することが可能となるものとする。

(2) 県のブランディングについて (意見 2-2)

前記マーケティングプランにおいては、県のブランドを設定することも重要である。ブランドとは、個々のモノから昇華されたイメージや感覚等である。このブランドは、県が戦略的に遂行する観光や企業誘致、移住定住促進などの事業を進める上でも非常に重要となる。しまねブランド推進課の本監査対象事

業では、県産品に係るブランド化の試みがなされていたが、県のブランドは県産品だけに限らず、前記観光や企業誘致、移住定住促進などにも関わるものである。そこで、県が目指すべきブランドは、個々のブランドを束ねる最上位ブランドから成る傘ブランドである。

したがって、県としては、傘ブランドの設定をすべきであるが、傘ブランドは、県内外に県のブランドイメージとして発信されるものであるから、県単体で決めるべきものではなく、県全体（県民、各企業、事業者、団体等）の総意のもと決定されるべきものである。

ところで、本監査では、特に商工労働部において、映画「たたら侍」とタイアップする形で、県の観光イメージキャラクターとして「EXILE」のメンバーを起用していた。もともと県の観光イメージキャラクターに関する選考基準等はない中で、この「EXILE」メンバーの起用は、いわば「たたら侍」とタイアップするという理由から、専ら商工労働部の判断で起用されたものである。しかし、県の観光イメージキャラクターは、県のブランドイメージを大きく左右する存在であるから、観光振興課（或いは県単独）の判断で決定すべきではない。

したがって、県の傘ブランドの設定については、例えば、県の各部局長や有識者、県民や県内産業の代表者等から構成されるブランディング組織等を設立し、そのような組織等のもとで、県全体の総意のもと決定されるべきである。

なお、例えば、ブランドイメージになり得るものとして、商工労働部しまねブランド推進課が食品展示会向けに作成した以下のパンフレットにある大黒天のロゴがある。



(島根県・しまねブランド推進課のパンフレットを引用)

前記の大黒天のロゴは、個々の県産品から昇華された印象や感覚等のイメージを表したものと考えられるが、このようなものがブランドイメージである。しまねブランド推進課にはこのような島根県のブランドイメージとなりうるロゴが存在するものの、このロゴが全ての広報に利用されているかといえばそうならず、ブランドイメージの醸成には至っていない。

ただし、前記の大黒天のロゴは、農産物等のブランドイメージに留まるので、より広いブランドイメージとして、起源は同じであるが大国主の方がふさわしいかもしれない。大国主であれば、例えば、「昔、国を譲ったから、少し返してくれないかい」として大都市からの移住、企業誘致、観光客の誘致にも使えるかもしれない。

また、環境生活部の「しまね女性活躍推進事業」においては、当該事業の口

ゴを以下のように個別の広報媒体に統一的に利用しており、ブランディングの一つの参考例である。



(山陰中央新報社の新聞記事を引用)



(しまね働く女性きらめき応援会議・島根県のチラシを引用)

(3) 組織性、体系性について (意見 2-3)

ア 島根県の広報組織の現状と課題

第1章で述べたように、自治体の戦略的広報には、「広報コミュニケーション統括部署の拡充と機能強化」がマネジメントの革新として必要である。

この点から島根県の最近の動向をみると、広報組織・体制は強化される方向にあるといえる。すなわち、平成29年4月より、政策企画局広聴広報課は「広報部」と改組された。課から部への昇格であり、県の広報重視の現れと理解できる。こうした広報組織・体制の強化は、戦略的広報の展開に向けて望ましい動きである。新しい広報部の業務は、「県の良さや県の取組みを県内外に伝えるなど、広報、報道及び広聴の仕事を担当すること」とされており、県の対内コミュニケーション活動と対外マーケティング活動を担う、司令塔としての役割が期待できる。

しかし、人・組織面では、広報部となったものの、人員や予算は広聴広報課のときと大きく変わっていない（人員は平成28年度が9名で平成29年度が11名。当初予算ベースでは、平成28年度が約2億7342万円で平成

29年度が約2億8947万円)。

また、平成28年度の県事業をみても、観光振興は商工労働部（観光振興課）、企業誘致は商工労働部（企業立地課）、県産品販売はしまねブランド推進課、定住促進は地域振興部（しまね暮らし推進課）など、広報活動の主要部分は担当部署がそれぞれ行い、県として適切に統合された広報やマーケティング活動が行われにくい状況にある。その結果、広報面での横の連携や調整がほとんどないため、広報コンテンツや媒体の重複、訴求ブランドイメージの相違、経費支出面での非効率性などが発生している。また、発信情報をポータルサイト上などで一元化しても、各担当部署の情報の寄せ集めになってしまうなどの問題もある。

さらに、機能面からしても、広報部が策定した前記指針をみると、広報部はこれまで通り、広報媒体の管理・運用が主で、広報コンテンツの作成も各部局に基本的には任せ、必要があれば助言等を行うといったいわばバックアップとしての役割となっているが、これでは広報の中核的役割を演じるべき地位も権限も無い。

他方で、本監査の過程において、商工労働部等の広報のノウハウを持つ部局がある一方で、広報のノウハウを持たない部局もあり、特に、後者の広報のノウハウを持たない部局からは、広報のコンテンツの作成や広報媒体の利用について広報部の助言や協力を得たいとの意見があり、広報部に対する期待が大きかった。

このようなことから、広報部の機能強化が早急に必要となっている。

イ 島根県の広報組織の目指すべき方向

島根県の広報部における人・組織面の拡充、機能面の強化の目指すべき方向は、全庁的な情報発信やマーケティングを調整・マネジメントできる役割の強化であり、具体的には次のような取組みを行なっていくことが望ましい。

(ア) 広報部の人・組織面での拡充方向

■ 広報部への「広報統括官」（専門コミュニケーター）の配置

戦略的広報の実施に向けて、広報部に県庁全体の広報を統括する「広報統括官（仮称）」（広報分野での経験と知識を持つ専門コミュニケーター）を配置することが望ましい。現行の人事制度（異動）を前提とすると、広報統括官は民間人の登用が現実的対応になると想定されるが、その際には、県の組織文化や業務に対する知識を伝授する、民間広報経験者向け訓練プログラムを実施するなどの工夫が必要になる。

■庁内主要部署への「広報担当官」の配置と連携強化

県庁内の主要部署（部レベル）に「広報担当官（仮称）」（県庁職員の兼職）を配置し、広報部（広報統括官）と各部広報担当官のコミュニケーションを密にするとともに、指揮命令系統を明確に定めることが望ましい。

（イ）広報部の機能強化の方向

■予算と権限、人員の付与

広報部の機能強化のためには、それを支える予算、人員、権限が与えられなければならない。

まず、「予算」については、本監査を通じて、各部局からは、特に広報部の重点広報をもっと利用したいとの声が多く聞かれた。また、重点広報は県民に対する県政広報媒体であるが、各部局からは、県民に対する情報発信のみならず、県外に向けた県の魅力等の情報発信機能の強化を広報部に求める声もあった。そのような各部局の広報部に対する期待に応えるためには、広報部の広報予算の増額が必要である。

次に、「権限」であるが、究極的な理想は、広報部に県の広報コンテンツの作成の全ての権限が付与されることであるが現実的には難しい。現状では、広報媒体（コンテンツ含む）の作成については、（重点広報などで）広報部が一定程度関与しているにしても、基本的には各部局が主として実施しているところ、各部局には専門性があることから、広報媒体（コンテンツ）の作成を基本的には各部局に任せる現状の運用にも合理性がある。したがって、広報媒体（コンテンツ含む）の作成を各部局に主として任せる運用を前提とした上で、広報部には以下のような権限が付与されるべきである。

すなわち、現在ある重点広報については、広報部が県の広報における中核的機能を発揮しうる有用な事業であるから、引き続き重点広報の運用をすべきである。但し、重点広報は前記のとおり県民に対する県政広報であるが、各部局のニーズが比較的高かった県外向けの情報発信には対応していない。したがって、重点広報については、特に、県外向けの情報発信機能の強化が望ましい。

これに対し、各部局は重点広報以外でも各部局独自の広報を実施しているが、広報プランに従った組織的、体系的な戦略的広報を実施する上では、これに対しても広報部がより関与を強める必要がある。具体的には、広報部としては、前記のとおり、策定された広報プランを前提として、各部局が実施する広報を監視（モニタリング）すべきである。監視の方法とし

ては、①広報部は、あらかじめ広報媒体（チラシ、SNS等）ごとに最低限の品質やルールを定め、それを各部局に示しておく。そして、②各部局には広報媒体（コンテンツ含む）の素案が出来た段階で広報部に当該素案を提出（フィードバック）してもらおう。その上で、③フィードバックされた素案について、広報部は、当該素案が広報プランに適合しているかという観点に加え、前記充足すべき広報媒体の最低限の品質やルールに適合しているかという観点から監視（モニタリング）を行う。④仮に、当該素案が前記観点からして不適合であった場合には、広報部が各部局と協議し、是正等に向けた助言等を行う。そのような過程を得て出来上がった広報媒体（コンテンツ含む）について、各部局が広報を実施し、実際に広報された広報媒体（コンテンツ含む）については、やはり広報部にフィードバックしてもらい、それについて広報部は引き続きモニタリングを行うことが望ましい。なお、各部局は、広報に係る事業を事業者に委託する場合も多いであろうが、そのような場合も同様であり、広報部は事業者が作成する広報媒体（コンテンツ含む）をモニタリングする必要がある。以上のモニタリングを広報部が実行し得る権限が付与されるべきである。

最後に、やはり広報部が広報の中核的機能を担うためにはマンパワーが必要である。特に、広報部に「広報統括官」を配置したり、主要部署に「広報担当官」を配置することが望ましいという観点からも、人員の拡充が図られるべきである。

■県のブランドマネジメントの実行

現在掲げられている「しまねブランド」は、県産品販売だけのブランドではない。観光誘客や企業誘致、定住促進の全ての対外マーケティング活動に関わってくる重要なアイテムである。したがって、広報部では、「しまねブランド」を県の「傘ブランド」として統一的に構築・運用することを目指した、ブランドマネジメントを実行していくことが望ましい。

■県公式ホームページの品質維持

県の戦略的広報の中核媒体として重要な役割を担うのは、公式ホームページである。ホームページもまたマーケティング、コミュニケーションの両面において、全庁的な発信情報の調整や統制のとれた運用が重要になることから、広報部は、引き続き各ページのモニタリングやコンテンツとデザインの双方において品質維持を徹底していくことが望ましい。

■フィードバックについて

戦略的広報においては、以上で述べてきた、広報プランの策定、実行、効果測定の実施に加え、その効果測定の結果を踏まえ、必要性があればプランの修正等を行うことで、PDCA サイクルを確立しなければならない。このように、効果測定の結果を次のプラン等にフィードバック（Action）しなければならない。

ところで、地方自治体の広報活動が活発となり、それぞれが独自色を打ち出した広報を実施することが予想され、また、現にそのような目立った広報が多く見られるようになった状況において、既存の効果測定指標のみでは、広報の正確な効果を把握することが難しくなっている。そこでは、「品性」、「感性」、「知性」、「創造性」といった新しい視点からの評価・フィードバックを行うことが望ましい。そして、そのためには、県民等の第三者が評価・フィードバックの仕組みに参画することが必要であり、県の広報の成果を適切に評価・フィードバックする仕組みを確立すべきである。

（４）広報媒体の品質管理について（意見 2 - 4）

本監査では、各部局で様々な広報媒体（コンテンツ含む）を監査した。広報媒体の最も重要な役割は、県が伝えたい広報テーマを情報の受け手に確実に伝えることである。広報媒体は広報コンテンツを入れる箱のようなものである。

したがって、クリスマスのパッケージやサンタの靴下を見ただけでクリスマスプレゼントが入っていることが分かるように、広報媒体は、そこに含まれる広報コンテンツを情報の受け手に的確に認知させる役割を演じなければならない。具体的には、「情報発信主体」、「広報テーマ」、「ターゲット」が広報媒体自体から情報の受け手に認知可能となるようにしなければならない。このように、広報媒体には、その役割を果たすために満たすべき最低限の品質というものがあるはずである。

しかし、本監査の結果、そのような品質を満たしているとはいえない広報媒体も確認された。以下では、本監査で監査した媒体の中で特に多かった紙媒体の中でもチラシについて、最低限満たすべき品質について述べるとともに、今後積極的な活用を推進すべき SNS について、最低限満たすべき品質について述べる。

また、第 1 - 2 - （3） - イ - （イ）で述べたが、広報部が主体となって全庁的な広報媒体の最低限の品質、ルールを定め、これを各部局に周知し、これをもとに広報部が各部局の広報媒体のモニタリングを実施することが望まれる。

ア チラシの品質について

チラシ（パンフレット等を含む）は、まず、これが伝えるべき情報の受け手の手に渡り、それを読んでもらうことができるかが非常に重要である。そのためには、チラシ自体から、その広報のテーマ、ターゲットが明確に確知できるような体裁となっていなければならない。これが不十分であると、情報の受け手は、このチラシに「自分の知りたいこと、興味・関心があること」が記載されているか分からず、また、「自分がターゲットに含まれている」ことが分からないため、このチラシを手にとらない（読まない）可能性が高く、このチラシが伝えるべき情報の受け手の手に渡らないリスクが高くなる。

そこで、チラシには、まず、広報テーマとターゲットが一見して分かるような表現、配置にする必要がある。但し、情報量が増えすぎると、かえって読みづらくなり、広報テーマやターゲットが伝わりづらくなるリスクが生じることから、簡潔に分かりやすく工夫する必要がある。

次に、デザインも重要である。デザインが悪ければ、それ自体でチラシを受け取ってもらえなくなるリスクが高まる。色彩については、色使いをなるべく少なくすべきである（写真は除く）。色が多いと、見る者にとって疲れるし、注意が散漫となりどこが焦点なのか分かりづらくなる。同様の理由で、黄色などの目がチカチカするような色味は避けるべきである。文字の量もなるべく少なくすべきである。文字が多すぎると読むのに疲れるし、内容の理解もしづらくなる。同様の理由で、文字はフォントや色をなるべく統一すべきである。

最後に、主体の明示も重要である。戦略的広報である以上、広報媒体には県を主体として明示すべきである。事業を委託する場合であっても、委託業者が作成する広報媒体にも同様に県を明示すべきである。なお、委託の場合に、窓口や問い合わせ先として委託事業者等を表示することは構わないが、そのような場合でも県を主体として明示すべきである。

主体の明示に関しては、方法は様々あると思われるが、ブランディングという観点からすると、例えば、県が情報発信主体であることを表すロゴ等を作成し、それを全てのチラシ（チラシ以外の媒体を含む）に掲載すべきである。このようにすれば、そのロゴ等を見れば県が情報発信主体であることが認知されるようになり、それが一種のブランディングにもつながるものと考えられるので、是非実践していただきたい。

以上が、チラシの満たすべき最低限の品質であるが、前記品質は、チラシ以外の全ての紙媒体に共通するものである。

以下では、実際に広報で利用されたチラシについて監査意見を述べる。



((一社) 島根県労働者福祉協議会のチラシを引用)

前記チラシは、商工労働部が委託して作成したチラシの表面である。このチラシには裏面もあるが省略する。このチラシでは、県が、中高年齢者に対して、就職支援に係る情報を提供することが本来の目的とされている。

しかし、まず、「主体」という観点からは、このチラシの下部に、「就職サポートセンター島根」、「ミドル・シニア仕事センター松江・浜田」、「(一社)島根県労働者福祉協議会」と3つの組織の名前が掲載されており、どこが主体であるのか分からないばかりか、主体として明示されるべき島根県が明示されていない。

また、「ターゲット」という観点からは、チラシには老若男女の写真が掲載されるなどしており、中高年齢者がターゲットとされていることが分かりづらくなっている。

さらに、見栄えという観点からしても、このチラシはフォントの異なる字

や色が多く、白抜き文字とそうでない文字が混在するなどしており、非常に見にくい。また、「寄り添う」、「支援」、「お手伝い」といった同じような意味であるが言い方を変えた表現があるなど、情報量が多く、伝えるべき情報が伝わりにくくなっている。このチラシは裏面もあるが、本来、チラシの場合、パンフレットのような見開きがあるものと違い、表面だけ見て裏面は見ないことが多いから、一面で完結させることが望ましい。

以上のとおり、前記チラシは、広報媒体としての品質に改善の余地がある。

しまねU・Iターン相談会
SHIMANE U-I TURN MEETING

7.24 SUN 東京交通会館3階 グリーンルーム
13:00 → 18:00 [最終受付17:30] 東京都千代田区有楽町2丁目10-1
島根県内の市町と関係機関の相談ブースを設け、島根県に帰郷のある方、
移住を考えている方を対象に、仕事、住まい、農業などに関する情報提供、個別相談を行います。

入場無料
申込不要

多彩な地域の
ブースで
説明が聞ける！

情報・資料が
たくさん
手に入る！

興味のある
市や町の人に
相談できる！

ブース参加予定団体

- ・松江市
- ・出雲市
- ・安来市
- ・雲南市
- ・大田市
- ・しまね農業振興公社
- ・島根県林業公社
- ・島根県高齢住宅センター
- ・しまとアカデミー
- ・ふるさと島根定住財団
- ・奥出雲町
- ・島根町
- ・美郷町
- ・邑南町
- ・川本町
- ・浜田市
- ・益田市
- ・高賀町
- ・海士町

島根県

【お問い合わせ先】
(公財)ふるさと島根定住財団
Uターン推進課
TEL:0852-28-0590 FAX:0852-28-0692
E-mail:u.turned@teiju.or.jp
主催：(公財)ふるさと島根定住財団
共催：NPO法人ふるさと回帰支援センター
島根県観光局の移住定住情報ポータルサイト
くらしまねっと

第11回ふるさと島根定住セミナー

(公益財団法人ふるさと島根定住財団のチラシを引用)

前記チラシは、地域振興部の事業の補助先が作成したチラシである。このチラシでは、補助先が、県外のUターンに関心がある方に対して、Uターン相談会に係る情報を提供することが目的とされている。

このチラシは、「テーマ」という観点からは、Uターンの相談会で、「地域ごとの説明が聞ける」、「情報・資料が手に入る」、「相談できる」と明快かつシンプルに記載されており分かりやすい。

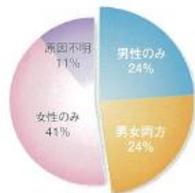
また、見栄えという観点からも、色彩が単調で落ち着いており、文字数や情報量も少なく、読みやすいものとなっており、非常に良い出来である。

したがって、「テーマ」や見栄えの観点からは、広報媒体としての品質を満たすものである。

島根県男性不妊検査費助成制度について



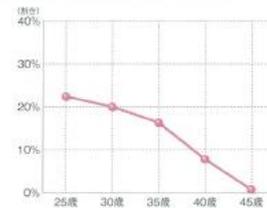
男性も不妊検査を受けましょう



不妊症の原因は、男性側24%、男女両方24%と言われており、適切な治療を受けるためには、夫婦がそろって検査を受けることが重要です。

【出典：世界保健機構(WHO)調査データ】

不妊治療における年齢と分娩に至った率



一般的に、女性の年齢が高くなるほど、妊娠を継続し分娩に至る割合は低下することがわかっています。まずは、早めに検査を受けましょう。

【出典：日本産婦人科学会2010年データに基づき厚生労働省作成】

対象者

次の要件をすべて満たす方

- 法律上の夫婦で、申請時に島根県内に住所のある方(夫、又は妻の一方でも可能)
- 保険適用外の男性不妊検査を受けた方
 - ※ 対象となる不妊検査の例/診察、精液検査、ホルモン検査、染色体検査等医師が不妊症の診断のために必要と認める一連の検査
 - ※ 平成28年4月1日以降に受けた検査

助成額・助成回数

- 保険適用外の男性不妊検査にかかる自己負担額の1/2とする。(ただし、上限2万円)
※ 文書料も含まれます。
- 1組の夫婦につき、1回限り
※ 保険適用の不妊検査費については、各市町村で助成を行っているところもありますので、詳しくはお住まいの市町村へおたずねください。

お問合せ・申請窓口

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 松江保健所 健康増進課
〒690-0011 松江市東津田町1741-3
TEL0852-23-1314 | <input type="checkbox"/> 雲南保健所 健康増進課
〒699-1396 雲南市木次町里方531-1
TEL0854-42-9637 | <input type="checkbox"/> 出雲保健所 健康増進課
〒693-0021 出雲市堀治町223-1
TEL0853-21-8785 |
| <input type="checkbox"/> 県央保健所 健康増進課
〒694-0041 大田市長久町長久ハ7-1
TEL0854-84-9821 | <input type="checkbox"/> 浜田保健所 健康増進課
〒697-0041 浜田市片庭町254
TEL0855-29-5551 | <input type="checkbox"/> 益田保健所 健康増進課
〒699-0007 益田市昭和町113-1
TEL0856-31-9547 |
| <input type="checkbox"/> 隠岐保健所 健康増進課
〒685-8601 隠岐の島町湊町塩口24
TEL08512-2-9901 | <input type="checkbox"/> 隠岐保健所 島前保健環境課
〒684-0302 西ノ島町大字刈苅字塩田56-17
TEL08514-7-8121 | |

(島根県男性不妊検査費助成制度についてのチラシを引用)

前記チラシは、健康福祉部の「不妊治療支援事業」で作成されたチラシである。このチラシには、左上の角に島根県のロゴが掲載されており、一見して島根県がこのチラシにある情報の発信主体であることが分かる。このようなロゴを全ての媒体に掲載すれば、そのロゴを見ただけで県が情報の発信主体であることが認知されるので、ブランディングという観点からもこのようなロゴ等を活用すべきである。主体の表示という点では、前記チラシは品質を満たしている。

イ SNSが最低限満たすべき品質について

(ア) SNSの管理について

SNSは広報媒体として適格な媒体であり、今後積極的に活用していくことが望ましいが、その場合に、やはり品質の管理が問題となる。

本監査でも、いくつかのSNSを確認したが、各部局や利用目的ごとにSNSが立ち上げられると、個々のSNSのコンテンツの差異等を利用者が知ること、県の広報戦略のズレや県のブランドイメージとのズレ等を認知され、県に対する信頼感の低下やブランド価値の棄損を招く恐れがある。したがって、まず、県が立ち上げるSNSには、コンテンツに戦略的一貫性を持たせなければならず、その前提として、広報を統括すべき広報部が、県が立ち上げた全てのSNSを把握し管理しなければならない。

(イ) 利用規約、運用ポリシーについて

SNSには、利用者から様々な投稿がなされる。利用者から投稿された内容は、利用者自身が創作したものに限られず、例えば、他者の著作物の引用や転載もあり得る。そのような場合に、当該利用者が当該著作物の著者から許諾を得ていなければ、適法な引用に該当する場合を除いて、複製権や公衆送信権の侵害となり得る。その他、投稿された内容が写真等の場合であれば、肖像権やプライバシー権の侵害等が問題となる場合もある。したがって、利用規約において、投稿のルールとして、第三者の著作権等を侵害する投稿を禁止するとともに、仮にそのような投稿がされた場合には速やかに削除できるよう規定を設けておく必要がある。

また、SNSは、不用意な投稿に対して非難が殺到し收拾がつかなくなるリスク（いわゆる炎上）もある。したがって、これを防止するための倫理規定や禁止事項、リスク管理方法等を定めておかなければならない。

さらに、SNSでは、利用者間で投稿内容が共有され、拡散していくことが予定されている。例えば、Facebookの「シェア」やTwitterの「リツイート」などの機能などである。仮に、投稿者の投稿が著作物に該当する場合には、それを「シェア」や「リツイート」することは、著作権法上の引用の要件を満たさない限り、複製権や公衆送信権の侵害となり得る。例えば、あるニュース記事（著作物）全文をシェアし、自分のコメントを少し加えただけの場合、当該ニュース記事が「主」でシェアする方が「従」となり主従関係の要件を満たさないなどの理由で著作権法上の適法な「引用」に該当しないと判断される場合も想定される。あるいは、同Facebookに第三者から投稿された内容が他者の著作権を侵害する内容であった場合、そ

れをシェアすると著作権侵害に加担したことにもなりかねない。

したがって、利用規約等において、県が他者の投稿を「シェア」や「リツイート」等する場合に、著作権法上適法な引用となるように、著作権法上の引用の要件（①公表された著作物であること、②引用であること、③公正な慣行に合致すること、④正当な範囲であること）を満たすべきことを規定しておくことが望ましい。

広報部は、「島根県ソーシャルメディア利用指針」を定め、また、Facebookの運用ポリシーを定めており、その内容は、概ね適切なものであるが、Facebookについては、前記の「シェア」についての引用の要件を満たすべきことが規定されていないので、そのような規定を設けるのが望ましい。

(5) 目指せ全職員ユーチューバー、フェイスブッカー（意見2-5）

SNSを有効的に県の広報に活用すべき2つの方向性を示したい。

一つは、県が公式アカウントを有するSNSの活用方法であるが、これについては前記のような投稿されたコメントには返信しないという運用は改めるべきである。その上で、SNSを管理・運用する部署にSNS担当官を置き、当該担当官が、「広報担当の〇〇です」として投稿やコメントに対する返信を行う、いわば顔の見える運用が望ましい。

もう一つは、県全職員に対して、個人的に利用するSNSでの情報発信を推奨することである。もちろん個人的であるので、その投稿内容は基本的に個人に委ねられるべきであるし、SNSの利用を強制することなどできないが、職員の広報マインドの向上を図る具体的な方策として、前記のようなSNSでの情報発信を推奨することが考えられる。いわば、全職員がユーチューバーやフェイスブッカーを目指すというものである。仮に全職員がそのような取組をすれば、相当な数のターゲットに情報を発信できるし、またそこからの拡散力を含めると広報の効果は飛躍的に増す。ただし、個々の職員は、（表に出さなくとも）県職員という身分を前提とした情報発信を行うことになるため、広報部は、個々の職員がSNSで情報発信する場合の指針を定め、これを周知することが望ましい。

第2 広報部

1 広報部の事業の概要

(1) 組織的位置づけ

前記のとおり、広報部は、従前の政策企画局の中の広聴広報課が部として独立したものである。

(2) 事業の特徴

ア 「広報」について

広報部の事業の概要は後述するが、広報部の事業のうち、「広報」に係る事業の特徴としては、主に広報媒体の管理・運用という点があげられる。

すなわち、広報部は、新聞、テレビ、ラジオ等のマス媒体やホームページ等のインターネット媒体を管理しており、実際に当該媒体を利用して発信する広報コンテンツについては、主として各部局が作成する。広報部は、後述の「重点広報」の仕組みを利用して、各部局から広報コンテンツを募り、広報部が管理する媒体を通じて発信している。但し、各部局が作成した広報コンテンツをそのまま発信しているわけではなく、広報部も当該広報コンテンツの内容や表現方法等をより効果的なものとするため、各部局と協議等するなどして品質の向上に関与している。

また、広報部の事業のうち、後述の「島根県の認知度向上対策」に係る事業では、しまね応援サイト「リメンバーしまね」のホームページを作成（委託）するなど広報コンテンツの作成を行っている。

さらに、広報部のもう一つの重要な広報事業として、パブリシティがある。広報部はメディアとの良好な関係を前提として、積極的にパブリシティを行い、県民等に対してメディアを通じた情報発信を行っている。

イ 重点広報について

前記のとおり、広報部の事業は主に広報媒体の管理・運用であり、その広報媒体を利用して情報提供する広報のコンテンツについては、前期（4月～9月）に広報する項目と、後期（10月～3月）に各部局から募り、その中から島根県として重点的に広報すべきコンテンツを選定し、優先順位をつけて適切な広報媒体で情報提供を行っている。これを重点広報項目と呼ぶ。

ただし、広報部が所管する広報媒体にも限りがあるため、各部局が応募した広報コンテンツが全て採用されるわけではない。

ちなみに、平成 28 年度の重点広報項目は、前期が 68 項目、後期が 84 項目である。

ウ 広報部が管理・運用している主な媒体について

広報部が管理・運用している主な媒体としては、テレビ、新聞、ラジオ等のマス媒体と広報誌、インターネット媒体がある。

このうち、テレビ、新聞、ラジオについては、島根県内の事業者に委託している。広報部によれば、これらの媒体は受動的な媒体であることに加え、広範囲に広報することができる点、及び、県政世論調査において、県の政策等に係る情報については新聞、テレビ、ラジオを通じて取得する県民の割合が最も高い（平成 28 年度の調査では約 70%）ことから、それらのマス媒体を利用しているとのことであった。

また、広報誌のうち、「フォトしまね」は、県政に係る情報を県民に周知するための媒体である。「フォトしまね」は全戸配布であり、市町村の広報誌と一緒に自治会加入世帯には配布される。自治会に加入していない世帯等についても、公民館やコンビニエンスストア等に配置するなどして対応している。

他方で、広報誌のうち、「シマネスク」は、県外向けの情報誌である。

インターネット媒体としては、県のホームページ及び SNS（YouTube、Facebook）がある。これらの媒体については、作成ガイドラインや運用指針が策定されている。基本的には、コンテンツを各部局が作成した上で広報部に申請し、広報部が審査の上、それらの媒体に掲載する流れとなっているが、各部局に掲載の権限を付与する場合もある。

県のホームページについても、各課でページを作成し、広報部で審査し掲載している。ホームページの第 3 階層までのトピックス、注意情報などについては、各部局が広報部に掲載希望を申し出る仕組みとなっている。ページ作成における注意点などについては研修等で周知している。

SNS については、承認を得た各部局の Facebook 管理人（編集者）が投稿する。また、YouTube については観光振興課及び県警を除き、広報部への申請を経たうえで掲載を行うが、観光振興課及び県警については申請件数が多いことから、各課で掲載している。

エ 「広聴」について

広聴は、県政への県民参画や、県民意識の反映を推進するため、様々な機会を通じて、広く県民の意見・要望などを把握する事業である。

主な事業としては、県民ホットラインのほか、県政世論調査と Web モニターがある。

県民ホットラインは、県民等から県政に関する意見・要望などを受け付け、回答するものである。

県政世論調査は、年に1回実施し、県政に対する県民の意識調査を行うものである。毎年テーマを決めて実施している。広報部では、広報事業の効果測定にもこの県政世論調査の調査結果を活用している。

また、Web モニターについては、県民から Web モニターを募り、県政に対する県民の意識調査を行うものである。回答した Web モニターには粗品が授与される。

(3) 広報の指針の策定・公表

広報部は、平成29年8月、島根県の広報の指針として、「島根県の広報広聴基本指針について」を策定し公表した。

この指針の中で本監査と関係のある箇所を指摘しておく。

まず、指針の中の「Ⅲ 基本指針」項目1において、「県は、特に戦略的・一体的に広報すべきテーマを戦略的広報テーマとして設定し、一丸となって強力に広報に取り組む。」との記載があるが、「戦略的広報テーマ」が何であるかについて、この指針には具体的に明記されていない（ただし、指針全体からは島根県が取り組む「まち・ひと・しごと・創生 島根県総合戦略」に係る事業が戦略的広報テーマであることが読み取れる）。

また、「Ⅲ 基本指針」項目2において、「なお、従来から各部局が進めてきた広報は、原則、継続して実施するが、より効果的な情報発信に進化するよう、随時、見直し等に努める。」とされ、また、「Ⅳ 広報部の具体的な活動例」項目1において、「各部局の広報に対する支援」とされているように、広報部の役割は、基本的には、各部局が行う広報事業のバックアップであり、各部局が行う広報事業の集約や広報部自らが主導的に広報事業を行うことは想定されておらず、島根県の広報に関して、組織的には広報部は他の部局と基本的には並列である。

さらに、「Ⅲ 基本方針」項目3では、「アクセスしやすい広聴を行う」とあり、「広報」と「広聴」は従前と変わらず区別されており、また、戦略的広報テーマとの関係で「広報」と「広聴」とがどのような関係にあるのか明らかとなっていない。

(4) 平成28年度の広報部の事業及び事業費の概要

平成28年度の広報部の事業及び事業費の概要は以下のとおりである。

なお、広報部の事業は、前記のとおり、「広報」に係る事業と「広聴」に係る事業とが分化している。したがって、以下では、「広報」に係る事業と「広聴」

に係る事業、「その他」の事業に分けて、それぞれの事業の概要を示す。

ア 「広報」の事業及び事業費の概要

大事業	小事業	広報媒体	契約方式	予算(千円)	決算(千円)	事業概要
政策に関する情報提供	フォトしまね	広報誌	委託(随契)	69,725	69,245	主要な県政情報等を広報誌にまとめ県民に周知年4回、県内全戸配布(261,500部)
	考える県政	新聞	委託(随契)	19,421	19,421	主要な県政情報等を新聞に掲載し県民に周知
	リアルタイム広報	新聞	委託(随契)	16,222	14,739	緊急性、重要性のある情報を新聞に掲載し県民に周知
	もっと×もっとしまね(週刊テレビ番組)	テレビ	委託(随契)	27,751	27,791	県の施策や動きなどを紹介する特別番組を放映し県民に周知 毎週水曜日21時54分～22時00分(約4分)
	特別番組	テレビ	委託(随契)	7,212	7,196	県の施策や動きなどを紹介する特別番組を放映し県民に周知 30分番組、DVD作成
	ケーブルテレビ	テレビ	委託(随契)	1,546	1,540	県の施策や特産品、イベントなどを紹介する番組を放映し県民に周知
	ホームページ(保守・管理)	インターネット	委託(随契)	4,055	3,941	CMS保守管理委託事業、各種システム保守
	ホームページ(研修)		委託(随契)	1,056	1,056	CMS操作研修委託事業
	視覚障がい者向け広報	その他	委託(随契)	1,920	1,909	視覚資料が中心となる県政広報では十分に情報が伝わらない視覚障がい者に対して広報を実施年6回
	記者発表	記者会見(動画含む)	委託(入札)	2,995	2,882	県民に対する直接広報として知事定例記者会見を庁内中継するとともに、概要をホームページで公開毎月2回
おがっちの島根学講座!みたいな!	ラジオ	委託(随契)	2,504	2,484	県政や県のすばらしさを認識してもらうための番組を放送し県民に周知第2・4金曜日 18時15分～18時25分 月2回	
お知らせ情報提供	県民だより	新聞	委託(随契)	22,773	22,772	県の事業やイベント等に関する情報を新聞に掲載し県民に対してきめ細かく周知毎週木曜日 5段
	情報カフェしまね	テレビ	委託(随契)	16,500	16,500	試験やイベント、キャンペーンなどの県からの情報提供番組をタイムリーに放映し県民に周知毎週木曜日 20時54分～21時00分
	ラジオ広報	ラジオ	委託(随契)	3,004	2,993	イベントやお知らせ情報を定期的に放送し県民に周知木曜日・金曜日
普及啓発情報提供	テレビ広報(スポット)	テレビ	委託(随契)	18,267	18,104	県民への注意喚起、県の施策等の普及・啓発のための番組をリアルタイムで放映し県民に周知30秒スポット(動画)19回/10日15秒スポット(静止画)12回/7日
	ラジオ広報(スポット)	ラジオ	委託(随契)	4,511	4,432	身近な情報を放送し県民に周知20秒スポット島根県単独のものや鳥取県との共同のものあり
島根県の認知度向上対策	シマネスク	広報誌	委託(随契)	15,569	15,149	しまねのPR情報を広報誌にまとめ県外に周知年4回 16,000部
	遣島使PR費	人	直接執行	3,881	2,543	遣島使設置要綱に基づき、遣島使に対して、各種県政資料を送付するとともに、遣島使同士の交流会実施
	県人会	人	直接執行	130	130	県政功労者に対する記念品授与
	島根の応援団ネットワーク事業	インターネット	委託(随契)	11,477	9,171	県外の方に島根の魅力を知ってもらうことを目的に、若者や女性を含めて「島根県応援団」のネットワークを構築する事業。島根応援サイト「リメンバーしまね」の運営や「しまねSuper大使吉田くん」のキャラクター使用等が含まれる。
合計				250,519	243,998	

「広報」に係る事業は、前記のとおり広報テーマごとに大きく分けて、「政策に関する情報提供」、「おしらせ情報提供」、「普及啓発情報提供」、「島根県の認知度向上対策」の4つがある。

これらの事業を、広報のテーマとそれぞれの媒体ごとに分類すると以下のとおりである。

広報テーマ	媒体	決算額（千円）
県政情報	広報誌	69,245
	新聞	34,160
	インターネット (研修費除く)	3,941
	庁内放送	2,882
	テレビ	36,527
	ラジオ	2,484
合計		149,239
おしらせ情報	新聞	22,772
	テレビ	16,500
	ラジオ	2,993
合計		42,265
普及啓発情報	テレビ	18,104
	ラジオ	4,432
合計		22,536
島根県の認知度向上に関する情報	広報誌	15,149
	インターネット	9,171
	人（記念品除く）	2,543
合計		26,863

広報のテーマ別にみると、県政情報に関する広報に最も予算を使っている。次いで、生活情報やイベント情報等を内容とするおしらせ情報、島根県の認知度向上に関する情報、普及啓発情報となっている。

ちなみに、島根県の認知度向上に関する情報に係る経費は、県政情報に係る経費の約18パーセントに過ぎない。

また、それぞれのテーマごとの媒体をみると、県政情報、お知らせ情報、普及啓発情報の県民向け広報には、いわば受動型の媒体（情報の受け手が特段の作為なく情報を取得できるもの）が利用されている（広報誌も全戸配布されており受動型の媒体である）。

他方で、島根県の認知度向上に関する情報の県外向け広報には、いわば能動型の媒体（情報の受け手が情報の取得のために作為を要するもの）が利用されている。

次に、これらの事業を、広報のターゲットごとに分類すると以下のとおりである。

ターゲット	事業	決算額（千円）
県内	政策に関する情報提供	152,204
	お知らせ情報提供	42,265
	普及啓発情報提供	22,536
	合計	217,005
県外	島根県の認知度向上対策	26,993
	合計	26,993

前記のとおり、ターゲット別にみれば、広報部の事業は、主に県内向けの広報事業である。

次に、広報媒体ごとに決算額ベースで比較すると以下のとおりである。

媒体	決算額（千円）
広報誌	84,394
新聞	56,932
テレビ	71,131
ラジオ	9,909
インターネット（研修費除く）	13,112
記者会見	2,882
人（記念品除く）	2,543
合計	240,903

前記のとおり、広報誌に最も予算を使っている。次いで、テレビ、新聞、インターネットとなっている。

広報誌のうち「フォトしまね」は県民向けの政策広報誌であり、年4回全戸に配布される（ただし、配布は自治会等を通じて行われるため、自治会未加入の世帯にも行き渡るように、コンビニエンスストア等にも配架している）。

これに対し、広報誌のうち「シマネスク」は県外向けの情報誌であり、年4回配布される。

また、インターネットは、島根県のホームページの保守管理費用や島根県応援サイト「リメンバーしまね」のホームページの保守管理費用等であるが、広報部が所管する媒体としては、ホームページ以外にも SNS があり、「YouTube（しまねっこ CH）」及び「Facebook」がある。

「YouTube（しまねっこ CH）」は、島根県の施策等に関する動画を掲載しており、「Facebook」では、島根県の施策等に関する情報やイベント案内などを掲載している。これらの媒体については経費はかかっていない。

また、前記広報媒体のうち、紙媒体とそれ以外の媒体を決算額ベースで比較すると以下のとおりである。

媒体	内訳	決算額（千円）
紙媒体	広報誌	84,394
	新聞	56,932
	合計	141,326
テレビ		71,131
ラジオ		9,909
インターネット（研修費除く）		13,112
記者会見		2,882
人（記念品除く）		2,543
	合計	99,577

紙媒体が約 1 億 4132 万円であるのに対し、それ以外の媒体が約 9957 万円であり、紙媒体はそれ以外の媒体の約 1.4 倍多い。

また、マス媒体（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）とインターネット媒体を決算額ベースで比較すると以下のとおりである。

媒体	決算額（千円）
マス媒体（広報誌除く）	137,972
インターネット媒体（研修費除く）	13,112

マス媒体が約 1 億 3797 万円であるのに対し、インターネット媒体は約 1311 万円であり、マス媒体はインターネット媒体よりも約 10 倍多い。広報部所管の広報媒体はマス媒体が主流といえる。

イ 「広聴」の事業及び事業費の概要

大事業	小事業	契約方式	予算 (千円)	決算 (千円)	事業概要
広聴事業	知事広聴会	直接執行	1,000	21	知事と県民との意見交換会を開催し県民から県政等に対する意見を収集
	県民ホットライン	直接執行	1,147	1,507	県民の意見・提案に対する島根県の回答を冊子にまとめ、県民に周知
	しまねWebモニター	直接執行	519	408	県民の中からWebモニターを募集し、県政等に関するアンケート調査を実施。協力したモニターに対する謝礼品を授与。
	県政世論調査	委託 (入札)	3,836	2,677	満20歳以上の男女2000人に対し県政等に関する世論調査を実施。
	広聴事業費	直接執行	648	751	広聴研修、パブコメ新聞広告 (4回分)
	合計		7,150	5,364	

ウ 「その他」の事業費の概要

大事業	小事業	契約方式	予算 (千円)	決算 (千円)	事業概要
一般広報広聴事業	嘱託職員	直接執行	2,108	1,951	嘱託職員の人件費
	臨時職員	直接執行	4,090	3,825	臨時職員の人件費
	広報協会	直接執行	180	0	広報協会加入に要する負担金
	広報コンクール	直接執行	140	53	市町村広報の能力向上を目的に広報コンクールを行うためのコンクール実施経費 (謝金, 費用弁償, 会場使用料)
	行政事務	直接執行	9,233	7,591	
	合計		15,751	13,420	

2 適法性の監査結果 (監査項目番号 3)

(1) 契約手続等について

契約手続等について、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

(2) 契約内容について (指摘 3)

ア 著作権に関する契約内容

広報部の事業の成果物の中には、著作権法上の著作物 (著作権法 2 条 1 項 1 号) に該当する著作物が多々見られた。

例えば、広報誌や新聞記事等は、言語の著作物 (著作権法 10 条 1 項 1 号) や写真の著作物 (著作権法 10 条 1 項 8 号) に該当する。また、テレビ番組は映画の著作物 (著作権法 10 条 1 項 7 号) に該当し得る。さらに、ホームページ等についても、そこに掲載された個々の文章、イラスト、写真、動画

等が著作物に該当する場合もあるし、キャラクターについても美術の著作物（著作権法 10 条 1 項 4 号）に該当する場合もある。著作物の著作者は、著作物を創作する者であり（著作権法 2 条 1 項）、広報部の事業のほとんどが、コンテンツの制作を事業者に委託していることから、そのような場合に著作物の著作者となるのは受託者たる事業者である。広報部が事業者に対して、コンテンツについて指示やアイデアを出したとしても、指示やアイデアを出しただけでは著作物を創作したことにはならず、著作者はあくまで事業者となる。

そこで、著作物の著作権が業者にある場合、県が著作物を利用する場合には、著作者たる業者との間で、著作権を県が（有償又は無償で）譲り受けるか、又は、著作物の利用について業者の許諾を得て（有償又は無償で）利用することが考えられるが、そのような合意については、その権利義務関係を明確にし、後日の紛争を予防するためにも、契約書で取り決めておく必要がある。また、県が著作権を譲り受ける場合には、著作権法 27 条及び 28 条の権利（翻訳・翻案権、二次的著作物の利用に関する原作者の権利）も譲り受けることが望ましい。そのような取り決めがない場合、それらの権利は著作権の譲渡者に留保されたものと推定される（著作権法 61 条 2 項）。さらに、著作者人格権（著作権法 18 条～20 条）については、譲渡できないこととされているので、著作者による著作者人格権の行使を防ぐためにも、著作者との間で著作者人格権の不行使を合わせて合意しておくことが望ましい。

このような合意がないままであると、著作物の利用で著作権をめぐる紛争が生じ得る（現に紛争が生じていなくとも潜在的な紛争リスクは生じている）。

イ 監査対象事業の著作権に関する契約内容について

広報部の事業のうち、成果物の著作権に関する定めが確認できたのは、「フォトしまね」（広報誌）の制作業務委託、テレビ広報（スポット）業務委託、キャラクター使用に係る業務委託だけであった。

このうち、「フォトしまね」（広報誌）の制作業務委託では、仕様書で、広報誌に掲載された写真、イラスト、記事などの著作権は島根県に帰属するとされているものの、広報誌自体の著作権についての取り決めがない。広報誌は、多数の個別のコンテンツを編集等して作成されるもので、それ自体編集著作物（著作権法 12 条）に該当するものであり、その著作権は著作者である広報誌の制作者に帰属するから、いくら個々のコンテンツについて島根県が著作権を取得するとしても、編集著作物である広報誌自体の著作権を県が取得しなければあまり意味がない。このような状態で、広報誌を県民に配布すると譲渡権（著作権法 26 条の 2）の侵害となり得るし、広報部は、

「フォトしまね」を県のホームページに掲載しているが、これが、複製権（著作権法 21 条）又は公衆送信権（著作権法 23 条）の侵害にもなり得る。なお、この事業について、著作者人格権の不行使の定めは無かった。

また、「テレビ広報（スポット）」の制作放映業務委託については、仕様書に著作権を県に譲渡する旨の定めがあるものと無いものが混在していたし、定めがあるものでも、著作者人格権の不行使についての定めは無かった。

ウ 著作権の定め契約条項化の必要性

広報コンテンツの作成を事業委託する場合には、①成果物が著作物に該当するか、②成果物についてどのような利用方法が想定されているか、③成果物の利用方法を前提とした場合に県の成果物の利用について著作権法上どのような問題が生じるか、④当該問題に対処するために、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）や著作者人格権等について受託者とどのような取り決めが必要かについて、整理、検討し、著作権や著作者人格権等について取り決めが必要な場合には、契約書（仕様書）で明確に定めるべきである。

但し、前記で成果物が著作権法上の著作物に該当するか否かの判断が困難な場合も想定される。したがって、成果物の著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）については包括的に県が譲渡を受けることが望ましい。

3 3E の監査結果（監査項目番号4）

3E の監査結果は以下のとおりである。

大事業	小事業	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレースメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
政策に関する情報提供	フォトしまね	広報誌	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった。但し、重点広報については、広報部が県の広報の中核的機能を発揮する上で有用な制度であり、広報プランに基づいた組織的、体系的な広報を実施する上で有効な事業である。	有	県政情報	県民	県	-	-	-	「県政情報提供事業」というくくりでの効果測定をしている。効果測定指標として、広聴事業の県政世論調査における県の広報の満足度の割合（平成28年度の目標値60%、実績値55.9%）を設定している。今後の方向性として、広報内容を圏域バランスに配慮し決定することや、広報誌を読まないことが多い世代に対してはスマートフォンやパソコンなど多様な情報提供方法について検討するとされている。
	考える県政	新聞			県政情報	県民	県	-	-	-	
	リアルタイム広報	新聞			県政情報	県民	県	-	-	-	
	もっと×もっとしまね（週刊テレビ番組）	テレビ			県政情報	県民	県	-	-	-	
	特別番組	テレビ			県政情報	県民	県	-	-	-	
	ケーブルテレビ	テレビ			県政情報	県民	県	-	-	-	
	ホームページ（保守・管理）	インターネット			県政情報、イベント情報等	全て	県	-	-	-	
	ホームページ（研修）	インターネット			-	-	-	-	-	-	
	視覚障がい者向け広報	その他			県政情報	県民	県	-	-	-	
	記者発表	庁内放送（動画含）			県政情報	県民	県	-	-	-	
	おがっちの島根学講座！みいたいな！	ラジオ			県政情報	県民	県	-	-	-	
	おしらせ情報提供	県民だより			新聞	有	生活情報、イベント情報等	県民	県	-	
情報カフェしまね		テレビ	生活情報、イベント情報等	県民	県		-	-	-		
ラジオ広報		ラジオ	生活情報、イベント情報等	県民	県		-	-	-		
普及啓発情報提供	テレビ広報（スポット）	テレビ	有	普及啓発情報、生活情報、危機管理情報等	県民	県	-	-	-		
	ラジオ広報（スポット）	ラジオ		普及啓発情報、生活情報、危機管理情報等	県民	県	-	-	-		
島根県の認知度向上対策	シマネスク	広報誌	有	県の魅力に関する情報等	県外	県	-	-	-	効果測定をしている。効果測定指標として、①島根県応援サイト「リメンバーしまね」の会員登録数（平成28年度の目標値22,000人、実績値22,102人）、②島根県の観光客入込み延べ数（平成28年度の目標値を33,530千人、実績値は33,082人）を設定している。今後の方向性として、リメンバーしまねの新規団員の獲得に向けた企画、コンテンツの充実化やシマネスクのデジタル化や発行部数の増などを検討するとされている。	
	遣島使PR費	人		県の魅力に関する情報等	県外	県	-	-	-		
	県人会	人		-	-	-	-	-	-		
	島根の応援団ネットワーク事業	インターネット		県の魅力に関する情報等	主に県外	不明確	-	-	-		

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見4-1）

広報部の平成28年度の事業費は、県政情報提供に係る事業費が約2億1700万円、島根県認知度向上対策に係る事業費が約2699万円である。

ところで、平成28年度の県政世論調査によれば、県の広報（県政情報提供）に満足していると回答した県民の割合は9.1%（平成27年度は7.9%）、どちらかと言えば満足していると回答した県民の割合は46.8%（平成27年度は44.9%）、どちらかと言えば満足していないと回答した県民の割合は20.6%（平成27年度は21.4%）、満足していないと回答した県民の割合は10.1%（平成

27年度は8.1%), 見たこと・聞いたことがないので分からないと回答した県民の割合は10%(平成27年度は11.7%)である。

前記県政世論調査の結果を見ると、平成28年度の調査で県の広報に満足していない(どちらかと言えば満足していない)と回答した県民は30.7%(平成27年度は29.5%)であり、県の広報を知らないと回答した県民も10%(平成27年度は11.7%)いることが分かる。約2億1700万円をかけて県政情報提供事業を行っているものの、県民の約3割は満足しておらず、県民の1割には情報が認知すらされていない。単純には言えないが、事業費の4割分(約8680万円)は効果が上がっていないことになる。したがって費用対効果の観点からすれば、この3割の県民の満足度を向上させ、また、1割の県民に対して情報を届けるためにも、その原因の調査・分析や広報の手法、内容の見直し等を行わなければならない。しかし、平成27年度の不満足及び情報の非認知の割合は約4割となっており、平成28年度の割合とほぼ同じで変わっていないことを踏まえると、その4割の不満足及び情報の非認知の原因についてより詳細な調査・分析を実施し、その4割に対して訴求効果の高い広報を実施する必要性もある。したがって、戦略性の高い広報を実施する必要性があり、その意味で県民(特にその4割の県民)とのコミュニケーションの内容や計画を定めたコミュニケーションプランを策定する必要性が高い。

また、広報部所管の事業として重点広報に係る事業があることは前記のとおりである。この重点広報の事業は、広報部が県の広報の中核的機能を発揮する上で有用なものであるし、広報プランに従った組織的、体系的な広報を実施する上でも非常に活用性の高い事業であると考えられる。但し、現在の重点広報は県民に対する県政広報となっており、各部局からのニーズが比較的高かった県外向けの情報発信には対応していない。したがって、県外向けの情報発信機能の強化が望まれるが、それらを含めて、この重点広報の機能を最大限発揮させるためにも、広報プランにおいて、どの部局のどのような広報テーマ・ターゲットについて重点広報を利用するのかを明らかにし、各部局の広報との重複性を防止するとともに、部局横断的な広報テーマ・ターゲットとすることが望ましいものについては、その広報テーマ・ターゲットや部局間の役割分担等についても広報プランで策定することが望ましい。

プランの策定については、本章-第1-2-(1)-エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、広報部においては、前記観点を踏まえ、プランの策定についてイニシアティブをとることが望まれることに加え、第1-2-(3)-イ-(イ)で述べたとおり、広報の中核的組織として、既存の重点広報の活用や各部局の広報のモニタリング等を通じて組織的、体系的な広報に取り組んでいただきたい。

(2) 広聴について（意見 4 - 2）

ア 広報と広聴の関係性について

広報部においては、「広報」に係る事業と「広聴」に係る事業とが区別され、それぞれ独立した事業となっている。そもそも広報とは、前記のとおり、双方向コミュニケーションを通じた相互認知・理解による良き関係の構築であるから、本来、「広報」と「広聴」とは表裏の関係にある。よって、「広報」と「広聴」を事業として分ける場合でも、相互が関連し合っていなければならない。

広報部は、古くから、広報と広聴の事業を実施してきたのであるが、どちらかという広報は広報、広聴は広聴で実施しているという印象を受けた。決して広報部が広聴をやっていないという意味ではないが、広聴については広報との関連付けをより強める必要がある。

この点、広聴の主要な事業である、「県政世論調査」や「しまね Web モニター」の質問項目や回答結果をみると、県政等の情報をどの媒体で取得したかや、「フォトしまね」（広報誌）を知っているかなどの、広報媒体の認知度調査に終わっているものもある。確かに、この質問項目は広報と関連しているが、本来、広聴で確認・調査すべきは、広報に対応して、発信した情報（広報テーマ）がターゲットに認知されているかであり、媒体の認知度の確認・調査ではない。媒体の認知度が高くても、伝えるべき広報テーマが伝わっているとは限らない（「伝える」≠「伝わる」）。

このように、広報部の広報と広聴に係るそれぞれの事業には、今まで以上に有機的関連性を持たせる必要がある。

イ 広聴事業の再構成が必要

前記広報部が作成した指針においても、広聴事業が広報とどのような関係性を持つかが明らかではなかった。したがって、前記のとおり、広報と広聴とが有機的な関連性を持つように、広報と広聴の関係性を具体的に明らかにし、広報プランに盛り込むことが望ましい。

また、既存の「県政世論調査」や「しまね WEB モニター」は、例えば、質問項目に、県が発信した情報の認知の有無を設定することで、情報の受け手である県民が情報を認知したか否かを調査し得る非常に有効な手段となる。したがって、これを広報部のみならず他部局にも積極的に利用させ、県が発信した情報の県民に対する認知度調査に広く役立てることが望ましい。但し、「県政世論調査」も「しまね WEB モニター」も、県民からの情報収集媒体であるため、可能であれば、広報部が県外からの情報収集媒体も管理・運用し、

他部局にも積極的に活用させることで、県外に向けて発信した情報の認知度調査を包括的に実施しうる仕組みを構築することが望ましい。

さらに、前記広報戦略の中でも、特に、マーケティングプランでは、外にPRすべき島根県の魅力やブランドイメージを構築する必要があるが、そのような島根県の魅力やブランドイメージを何にするかについては県民等から意見を求めることが望ましい。そこからさらに発展し、広報コンテンツの作成や評価においても、例えば広報制作委員会や広報評価委員会などを設置し、そこに県民等を参加させることで、県民等の意見を取り入れ、県民等を積極的に広報に参画させることが望ましい。こうすることで、県に対する県民等の親近感、信頼度が増し、県と県民等が団結して戦略的事業を遂行することが可能となる。

(3) 広報媒体について

ア 広報媒体のバランスについて（意見 4 - 3）

(ア) 現状の媒体の比率

前記のとおり、広報部が管理・運用する媒体は、新聞、テレビ、ラジオのマス媒体が圧倒的に多く、決算額ベースで見ると、マス媒体はインターネット媒体の約 10 倍である。確かに、平成 28 年度の県政世論調査では、県の施策等に関する情報を約 70%が新聞、テレビ等で取得すると回答しているが、それにしても、マス媒体とインターネット媒体とでは大きなアンバランスがある。

ところで、株式会社電通の調査によると、平成 28 年の広告費を媒体別にみると、3 年連続で二桁成長した「インターネット広告費」が 1 兆 3100 億円と前年比 113.0%となっている。これに対し、マスコミ四媒体広告費（衛星メディア関連含む）は 2 兆 8596 億円と前年比 99.6%と 2 年連続の減少となっている。このように、近時では、広報媒体として、インターネット媒体の存在感が増してきている。インターネット媒体の存在感が増してきているということは、それだけインターネットを情報取得源とする利用者が増えているということである。

メディアミクスとして、県の広報においても多様な媒体を利用した広報の実施が必要であるものの、近時のインターネット媒体の台頭を踏まえ、広報媒体のバランスに配慮する必要性があり、またそうすることで広報の訴求効果の向上が期待できるものと考ええる。

(イ) インターネット媒体の比率を相対的に高める必要性

そもそも、広報が双方向的コミュニケーションによる相互認知・理解であることからすると、言わば情報が上から降ってくるだけの一方的なマスメディアよりは、双方向的コミュニケーションツールである SNS などのインターネット媒体の方が広報媒体として適しているといえる。

また、インターネット媒体、特に、その中でも北村倫夫教授がいう「メンバードメディア」としての SNS (Social Networking Service) は、Facebook であれば“いいね”やコメント、ツイッターであればツイートなどで双方向的コミュニケーションが可能であり、広報に適合的な媒体である。また、Facebook であれば「シェア」、ツイッターであれば「リツイート」などにより、広い範囲に情報を拡散させることが可能であり、基本的に一時的な情報伝達に過ぎないマス媒体と比較して、飛躍的な情報拡散効果が期待できる。

特に、広報部の媒体は、そのほとんどが県民向けの政策広報媒体であり、県外に向けて島根を PR する媒体は、シマネスク（広報誌）とホームページ（外部のホームページ（リメンバーしまね）含む）、SNS（Facebook、YouTube（しまねっこ CH））しかない。自治体広報に必要なマーケティングという観点からすれば、県外向けの情報発信媒体をもっと増やすべきであり、その観点からもインターネット媒体の活用が有効である。

確かに、インターネットに馴染みのない高齢者にとってはマス媒体が有効な媒体であることは間違いない。しかし、現状は、（単純に金額ベースで比較できないことは承知の上ではあるが）広報媒体に占めるインターネット媒体の比率がやはり小さく、バランスを欠いているので、インターネット媒体の比率を相対的に高める必要がある。

イ マス媒体について（意見 4 - 4）

(ア) マス媒体の費用対効果について

マス媒体には、約 1 億 4,000 万円という広報部の媒体の中で最も多額の予算が使われているが、特にテレビなどについては、本監査の結果、その視聴率は 10%程度となっている。マス媒体は、基本的には一時点的な情報伝達媒体であるから、それが発信された時に見ていれば情報を認知できるし、見ていなければ情報を認知できないという特性もある。

また、広報部でマス媒体が利用されているのは、主として県民向けの政策広報である。ところで、政策広報は、地震等の自然災害時の避難情報や有事の際の避難情報、原発事故時の避難情報等の県民の生命、健康等に関

わる情報に係る広報とは違い、その情報が県民にとって必要不可欠とまでは言えない。

したがって、マス媒体を利用した広報については、費用対効果を勘案し、マス媒体の前記特性を踏まえた上で最も効果的な広報となるよう工夫が必要である。

(イ) マス媒体のコンテンツや活用方法の工夫が必要

マス媒体も高齢者等のインターネット媒体に馴染みのない者にとって有効な媒体であることは確かである。

しかし、マス媒体も、数ある媒体の中からそれを読んだり見てもらわなければ情報は伝わらない。したがって、いかにマス媒体に接触してもらうかが重要であるが、例えば、「〇月〇日に〇〇の番組があります」といったテレビ番組の告知に費用をかけることは、媒体のための広報であり本末転倒である。そうすると、マス媒体自体に情報の受け手を引き付ける魅力が必要である。例えば、マス媒体のコンテンツを、例えば、ソフトバンクやAUのCMのようにストーリー性、連続性のあるものにするなどして視聴率の改善を図るなど、コンテンツの内容を工夫することも必要である。

また、マス媒体を利用する場合でも、著作者との間で、成果物をホームページやYouTubeに載せることについて合意をとりつけ、成果物をそれらの媒体に載せることで、見逃した視聴者（閲覧者）がいつでも視聴（閲覧）できるような状態にしておくことも必要である。

以上のとおり、マス媒体については、特に広報部の広報媒体の中で最も多額の予算が使われていることから、費用対効果の観点を踏まえ、そのコンテンツや活用方法を工夫すべきであるから、広報部としては各部局が行うコンテンツの作成に対する関与を強める必要がある。

ウ SNSの活用について（意見4-5）

(ア) SNSの活用状況

前記と関連するが、北村倫夫教授は、戦略的広報のためにはメディアマネジメントの革新が必要であり、特に、「メンバードメディア」としてのSNS（Social Networking Service）を活用すべきことを指摘する。双方向的コミュニケーションという広報の本質からすると、SNSは最適な広報媒体と言える。

しかし、SNSを媒体として採用する自治体でも、SNSに投稿された県民等からのコメントについては、運用ポリシーにおいて、県から返信をしない

いと定めている場合がある。広報部が策定している「島根県ソーシャルメディア利用指針」においても、「発信した情報に対する意見や質問に対し、積極的に返答を行っていくのか、一方通行の情報発信用途で用いるのかあらかじめ決めておくこと」とされており、返答を行わない運用も認めている。これを受け、広報部が管理・運用する Facebook の運用ポリシー、及び、本監査で対象とした農林水産部の事業の中で設置された Facebook（島根県有機農業グループ）の運用指針において、投稿されたコメントには原則返信しないことが定められ外部に公表されている。しかし、これでは、双方向的コミュニケーションとならず SNS の利点が全く活かされていないばかりか、かえって、これを利用する者からは、県は対等ではない、県に何を言っても無駄だなどと認識され、県との信頼関係の構築に悪影響をもたらす危険性すらある。現に、平成 25 年度に実施した「しまね Web モニター」の広聴に係る調査では、県に対する要望がある人の中で、県に要望を伝えなかった人の割合が約 70%にのぼり、その理由として、伝えても無駄だと思ったからが約 50%と最も多く、次いで、役所には意見を言いにくいイメージがあるが約 30%となっている。このように、県民は県に対して、意見を言っても無駄だ、意見を言いにくいといったイメージがある中で、本来対等なコミュニケーションツールである SNS で県民から投稿されたコメントに返信しない運用をすることは、ますます県のイメージを悪化させることになる。

(イ) SNS の炎上等のリスクを過大評価すべきではない

SNS には、配慮を欠いた投稿に対して非難が殺到し、收拾が付かなくなるような、いわゆる「炎上」のリスクはある。自治体の中には、この「炎上」のリスクに神経質となり、投稿内容を厳しく制限したり、コメントに返信しない運用をしている。県もおそらくそうである。

しかし、SNS は前記のとおりメンバーメディアであり、基本的には素性の知れた友達や知人らとの限られた範囲内におけるコミュニケーションツールであるから、本来的に「炎上」のリスクは小さく、少なくとも「炎上」のリスクを過大評価して、前記のような投稿されたコメントには返信しないなどの運用を行うことは間違っている。そのようなリスクには、「炎上」の未然防止のための倫理規定や禁止規定、炎上が生じた場合の対処法等を運用ポリシーで定め、最低限の研修等を実施すれば十分対応可能と思われる。SNS の双方向コミュニケーションツールという利点を最大限活かすためにも、SNS 本来の利点を活かした活発なコミュニケーションが図られる必要がある。

(4) 広報誌について

ア 広報誌のタイトルの工夫について（意見 4 - 6）

「フォトしまね」は、県の施策等に係る情報を県民に周知するための政策広報誌である。「フォトしまね」は全戸配布であり、年4回発行されている。ちなみに、「フォトしまね」の平成29年1月号の表紙は以下のとおりである。



（フォトしまね平成29年1月号を引用）

まず、「フォトしまね」というタイトルは、知る人からすると県政に係る情報誌であることが分かるが、知らない人からすると、島根の写真集のような印象を受けてしまう。Uターン等で移住定住した方にとってはこれが県政広

報誌であることがすぐには分からないであろう。「フォトしまね」の横には、サブタイトルで「県政広報誌」との表示があるものの、小さくて目立たない。「フォトしまね」を残すとしても、「県政広報誌」をもっと目立たせるなどして、広報テーマである県政情報が掲載されていることが、これを手に取った県民がすぐに認知できることが望ましい。

また、「シマネスク」は県外向けの島根 PR 情報誌であり、年 4 回発行されるが、平成 29 年夏号の表紙は以下のとおりである。



(シマネスク 2017 年夏号を引用)

「フォトしまね」同様に、タイトルからして島根の PR 情報誌であることが分かりづらい。ここでも「シマネスク」の横にサブタイトルとして「島根 PR 情報誌」の表示があるが、小さくて目立たない。フォトしまねと同様に、「シ

マネスク」を残す場合でも、「島根 PR 情報誌」をもっと目立たせるなどして、広報テーマである島根の魅力に関する情報が掲載されていることが、これを手に取った者がすぐに認知できることが望ましい。

イ 広報誌のテーマとターゲットについて（意見 4-7）

前記のとおり、「フォトしまね」は、県民に対する県政広報誌であり、テーマは「県政に係る情報」であり、ターゲットは「県民」と幅広い。ところで、県の施策・事業は多岐に亘るが、その全ての施策・事業を事細かく県民に知らせる必要があるのだろうか。県政情報は、防災情報等の県民の生命等に関わる情報と異なり、必ずしも県民の生活にとって必要不可欠な情報ではない。当然、予算等の制約もある中で、県政情報を県民に知らせる上でも、テーマはある程度絞る必要があり、例えば、本監査対象事業である県の重点施策にテーマを絞ることも十分検討されてしかるべきである。また、県の施策・事業を知らせるといっても、多岐に亘る施策・事業を、毎号、細切れ的に紹介するのでは、施策・事業の全体像が見えづらくなり、県の施策・事業の真の理解につながらない可能性が高い。県の施策は、大きな施策があり、その下に小さな施策があり、さらにそれがいくつかの事業に分かれるなど相互に関連付けられていることから、県民に対して県の施策・事業を紹介する場合には、特集記事を組むなどして統一的なテーマのもと施策・事業の全体像を知らせるほうが県民の理解につながりやすいと言える。

ここで、参考例として北海道庁の道政広報誌を以下のとおり示す。

【特集】備えよう！万が一のためにできること

「まさか」を繰り返さないために、一人一人ができることを。日頃の心構えと備えが大切です。

いざという時に命と暮らしを守るために、家族や地域で、防災に役立てることを始めよう。

大切な命を守るため、できることから取り組んでいきましょう。

「まさか」に備えた大震災から一年

昨年の大震災から、約1年経ちました。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

災害を教訓として「まさか」に備える

北海道防災会議は、昨年から「まさか」に備えるための取り組みを進めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

10月発行 災害備忘録レポート

防災に関する最新情報や、被災地の様子などを取り上げ、防災意識を高めるための情報をお届けします。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

ほっかいどう 未来への「元気遺産」

50年を振り返り、未来への「元気遺産」を語り継ぐ。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

北海道150年 知るほど！物語

北海道開拓150周年を記念して、北海道の歴史や文化を伝えるための取り組みを進めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

当よう！道産品

北海道産の新鮮な野菜や果物を、安心して食べてほしい。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

防災の日、毎月何日か

防災意識を高めるための取り組みを進めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

災害への危機意識を地域で共有し、「もしも」に対応できる防災力を高めよう。

防災情報を知り、対応力アップ

災害への危機意識を地域で共有し、「もしも」に対応できる防災力を高めよう。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

お知らせ！赤れんが

赤れんがの活動や、被災地の様子などを取り上げ、防災意識を高めるための情報をお届けします。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

北海道職員を目指しませんか

北海道職員を目指すための取り組みを進めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。被災地では、復興の進捗が注目を集めています。

(以上、北海道庁広報誌「ほっかいどう」2017年8月号を引用)

「ほっかいどう」は、年5回発行される道政広報誌である。ページ数は毎号前記のページ数である(県の広報誌「フォトしまね」は冊子であり20頁以上ある)。配布方法は主に新聞折り込みの方法で配布されている。文字数が多く、(特に高齢者には)読みにくい嫌いはあるものの、毎号構成が同じであり(「特集記事」、「お知らせ!赤れんが」、「なるほど!知るほど!物語」、「当てよう!道産品」は毎号固定のようである)、読みやすく分かりやすい。特に、メインには特集テーマ(前記8月号は「考えよう!万一のためにできること」と題して防災の特集が組まれている)が設定され、テーマが一見して分かりやすく、その特集記事に係る北海道庁の施策の全体像が示され、理解し易い。

ちなみに、平成25年度の道民意識調査の結果によると、道民が道政情報を前記「ほっかいどう」から入手した割合は約52%と最も高く、「必ず読む」(23.4%)と「時々読む」(44.4%)を合わせると67.8%の道民が読んでいる。また、「あなたは、今後どのような手段を重視して、道政情報を周知すべきだと思いますか」との問いに対して、前記「ほっかいどう」は48.1%と最も高くなっている(ちなみに、ホームページやメールマガジン、ブログ等(24.4%)及びソーシャルメディア(ツイッター、フェイスブック等(10%)も若い世代を中心に高い割合となっている)。したがって、「ほっかいどう」は少ないページ数ではあるが、それでも十分効果的な広報となっており、道民から高い支持を得ていることが分かる。

【特集】目指そう!エネルギーの地産地消

自然豊かな北海道にふさわしい新エネルギーを育てていきます。

北海道は、道民にやさしいエネルギー産地の宝庫。いま、その導入を積極的に行っています。

多様な資源を誇る北海道。地域の特性を生かしてエネルギーの地産地消を進めよう。

ご存じですか? 新エネルギーと北海道の関わり

新エネルギーとは、風力・太陽光・水力・地熱・地中熱・バイオマスなど持続的に利用できる再生可能なエネルギーのことです。また、コージェネレーションシステムなど、従来の化石エネルギーと併用してエネルギー供給が図られます。

エネルギーは暮らしの質を向上させるだけでなく、北海道の自然環境を保護し、持続可能な社会の実現に貢献しています。また、自然環境の保全と、資源の節約と両立させることが重要です。また、自然環境の保全と、資源の節約と両立させることが重要です。また、自然環境の保全と、資源の節約と両立させることが重要です。

新エネルギーの導入における課題

新エネルギーは、自然環境にやさしいエネルギーと見られる一方で、風力・太陽光は出力が不安定なという課題があります。

また、自然環境にやさしいエネルギーと見られる一方で、風力・太陽光は出力が不安定なという課題があります。また、自然環境にやさしいエネルギーと見られる一方で、風力・太陽光は出力が不安定なという課題があります。

進めよう!新エネルギーの地産地消と社会の活用

このように課題が生じ、地域における新エネルギーの導入を促進していくため、道では今年度「北海道新エネルギー導入促進計画」を策定し、各分野での取り組みを推進してまいります。

また、自然環境にやさしいエネルギーと見られる一方で、風力・太陽光は出力が不安定なという課題があります。また、自然環境にやさしいエネルギーと見られる一方で、風力・太陽光は出力が不安定なという課題があります。

2018年は北海道150年

ほっかいどう

先賢への元氣遺産

北海道は「日本の食糧工場(食糧の都)」

「なるほど!知るほど!物語」

「当てよう!道産品」

北海道は「日本の食糧工場(食糧の都)」

「なるほど!知るほど!物語」

「当てよう!道産品」

テンツだけで、残りのコンテンツはその特定のターゲットには訴求しづらいものとなっている。

しかしながら、県がこの広報誌に掲載する情報は、観光誘客やUターン施策、企業立地、農林水産物のPR等、県の戦略的事業に関わるマーケティング情報である。マーケティングでは、マーケットセグメンテーションの手法が採用されることがあるが、県の戦略的広報も、限られた予算で最大の効果を上げるために、また、他の自治体との熾烈な競争に勝ち抜くためにも、市場を細分化し、どの市場からいかなる資源を獲得するのかを明確にし、そこに広報資源を集中的に投入することが必要であるところ、シマネスクにおいても同様のマーケットセグメンテーションの観点から、ターゲットを特定し、そのターゲットに適応したコンテンツを掲載すべきである。現状のシマネスクのコンテンツは、10のターゲットに対して、それぞれのターゲットに対応した10のコンテンツを掲載するようなものとなっており、一見して訴求力は10倍のように見えるが、仮にこの広報誌を見る者が必要なコンテンツが1つであるとすると、残りの9つのコンテンツは必ずしも必要ないため、訴求力はターゲットとコンテンツを1つに絞った場合と比べて10分の1である。前記のとおりマーケットセグメンテーションの観点からすれば、例えば、戦略的にターゲットをUターンを希望する人に定め、コンテンツをUターンに関連する情報に統一するなどした方が、訴求効果の高い広報となり得る。

したがって、シマネスクについては、マーケティングの観点から、テーマとターゲットを絞ったコンテンツにするなどの工夫が必要である。

ウ 「フォトしまね」の全戸配布の見直しについて（意見4-8）

前記のとおり、「フォトしまね」は年4回発行され、自治会等を通じて全戸配布されている。

ところで、平成28年度の県政世論調査において、県政等に係る情報の取得源として「フォトしまね」をあげた県民の割合は約50%であった。約70%がマス媒体から情報を取得していることや、他媒体もあること、特に若者を中心にSNSの割合も高いことなどを踏まえると、「フォトしまね」を全戸配布とすることは費用対効果の観点からすると改善すべき余地がある。また、「フォトしまね」で発信する情報は県政情報であり、地震や原発事故の避難情報等の県民の生命、健康の維持のために必要不可欠な情報とは異なり、必ずしも必要な情報ではない。県は納税義務者である県民に対して県の事業を説明すべき義務はあるものの、必ずしも全戸配布してまで県民に説明すべき義務はないであろう。

そこで、「フォトしまね」については全戸配布をやめ、これを必要とする

県民に対して配布する方法を検討すべきである。全戸配布をやめるか否かは県の県民に対する説明義務の手段の問題であって、全戸配布をやめたとしても説明義務を果たさないことにはならない。また、その配布方法としては、例えば必要な県民を登録し、登録された県民に対して配布するという登録制や、病院や市役所、スーパー、コンビニ等に配架して必要な県民に取ってもらう方法などを検討するのが望ましい。

(5) ホームページについて (意見 4 - 9)

ア ホームページの役割の重要性

県のホームページは、県民のみならず県外の方や外国人も見ると、広報媒体としては広いターゲットに情報を伝達しうる重要な媒体であり、また、島根県の広報の顔ともいえるべき媒体である。したがって、ホームページは、県が伝えたい広報テーマが情報の受け手に伝わるよう、コンテンツの配置や色彩等を工夫しなければならない。

また、ホームページは、いわゆる能動型の媒体であり、情報の受け手がホームページにアクセスして情報を入手する。したがって、情報の受け手が情報を取得しやすいようにするという観点からも工夫が必要となる。

しかし、以下のとおり、県のホームページにはいくつかの改善点がある。

イ ホームページの改善の必要性

県のホームページのトップページは以下のとおりである。



(島根県ホームページから引用 平成30年1月22日時点)

ホームページの構成については様々なバリエーションがある。例えば、県のように様々な情報のリンクが貼られているものもあれば、神戸市のホームページのように、主として検索バナーだけ配置されたシンプルなものもある。県のホームページのような形式であれば、最近では1カラムで縦に長くというのが世界の流行である。県のホームページは、メインとサブの2カラムであるが、全体としては見やすく、シンプルにという世界のトレンドには合っている。

しかし、ページ下部の「おいでよ！しまね」については、県外向け情報のバナーが複数並んでいるが、カテゴライズされておらず、ただ、各部局等が作ったバナーが寄せ集められたような状態となっているため、重複感やバラバラ感があり、知りたい情報がどのバナーにあるのかが分かりづらくなっている。

また、「おいでよ！しまね」で現在掲載されているバナーは、観光に関するものと、Uターンやしまね留学に関するものであるが、他にも、県の戦略的なマーケティング事業としては、企業誘致や農林水産物の消費拡大等があり、これらの事業に係るマーケティング情報も本来掲載すべきである。

したがって、「おいでよ！しまね」については、戦略的広報テーマとターゲットを明確にした上で、広報すべき戦略的事業をカテゴライズ（例えば、「しまねについて」、「観光」、「移住定住」、「企業誘致」、「県産品」など）するのが望ましい。

(6) パブリシティについて（意見4-10）

広報部の重要な広報事業の一つとしてパブリシティがある。このパブリシティは、広報部がマスメディアに対して情報を提供し、マスメディアに当該情報を取り上げてもらうとする行為を意味する。マスメディアに当該情報が取り上げられることは保証されていないが、これが取り上げられた場合には費用をかけずに（あるいは少ない費用で）広報が可能となるから、費用対効果の観点からは活用すべき広報事業といえる。

しかし、パブリシティには、①マスメディアに当該情報を取り上げてもらうことができるかという問題と、②取り上げられた情報が正確に掲載されているかという問題がある。

①については、マスメディアに情報を取り上げてもらうためには、マスメディアが欲している、関心を持っている情報を提供する必要性があり、それはつまるところ、マスメディアから情報を受け取る者が欲している、関心を持っている情報を提供する必要性がある。したがって、末端の情報を受け取る者が欲している、関心を持っている情報が何であるのかをリサーチしなければならない。例えば、県政情報であれば、県政世論調査やしまねWEBモニター等を利用して県民の欲している、関心を持っている情報が何であるかリサーチすることが必要である。

②については、テレビや新聞等を確認し、広報部がマスメディアに対して提供した情報が、正確に掲載されているかモニタリングしなければならない。現状においても、広報部は、新聞で掲載されている情報が間違っている場合は、県政記者会を通して事実誤認等を指摘し、修正記事を出してもらったり、なぜ

そのような記事になったかの意図確認を行うなどしている。また、テレビについては、地方局のニュースを毎日録画しており、間違いなどがあつた場合は確認などを行い、指摘、意図確認を行うなどしているから、引き続きモニタリングに努めていただきたい。

(7) 効果測定について（意見 4 - 11）

ア 効果測定の現状

広報に係る事業については、個別の事業の効果測定ではなく、「県政情報提供事業」、「島根県の認知度向上対策事業」というくりでの効果測定を実施している。しかし、個々の事業の効果測定をしなければ、個々の事業における広報の効果を正確に測定できないばかりか、全体で効果測定をすると、効果のない広報が大きな効果のある広報の陰に隠れ、効果の無い広報の改善等が見過ごされてしまう危険性がある。

また、「県政情報提供事業」で効果測定指標とされている県政世論調査の結果である県民の広報に対する満足度は、それが高いか低いかという結果は、情報が受け手に認知されたか否かとは必ずしも連動しない。むしろ、そこでの満足度は、県の広報の手段・手法に対する満足度と思われ、いわば広報媒体の認知度や満足度に対する調査結果に終始している。しかし、広報媒体が認知され満足度が高いからといって、情報が受け手に認知されたことにはならない。「伝える」と「伝わる」とは異なるのである。また、満足度は極めて主観的な評価指標であり、客観的な評価指標と対比すれば不正確な効果測定のリスクが高まるから、効果測定指標として好ましくない。

さらに、「島根県の認知度向上対策事業」で効果測定指標とされている団員登録数は、「アウトプット」の観点からの効果測定指標であるが、島根応援サイト「リメンバーしまね」のサイト内における県の認知度向上を測る指標としては正しいかもしれないが、この事業は、日本における県の認知度向上を図る事業であるはずだから、同サイト内の団員登録数の増減は、必ずしも日本における県の認知度向上に対応しているとは言えず、本事業の効果測定指標として適切であるかは疑問である。

イ 効果測定の在り方

「県政情報提供事業」では、マス媒体やインターネット媒体を利用した広報を実施しているから、まず、「アウトプット」の観点からは、現に設定可能な指標として、例えばテレビであれば視聴率があり、ホームページや SNS であればアクセス数等を効果測定指標として効果測定をするのが望ましい。ま

た、パブリシティについては、テレビや新聞、雑誌等で取り上げられた件数等を効果測定指標として効果測定をするのが望ましい。そして、「アウトカム」の観点からは、県政世論調査やしまね WEB モニターにおいて、県が広報テーマとした情報が県民に認知され、実際に県民がそれをもとに認識や意識を変えたり、意図した行動をしたか否かを調査することが考えられ、例えば、重点広報項目で取り上げられた「しまねブランド推進課」の「地産地消の取組」（ケーブルテレビ）であれば、「地産地消の取組を知っているか」、「地産地消の取組の番組を見て実際に島根県産品を購入したか」などを調査することで、当該情報が認知されたか否かや当該情報をもとに行動（アクション）をとったか否かなどを測定できる。

「島根県の認知度向上対策事業」では、「アウトプット」の観点からは、例えば、島根県応援サイト「リメンバーしまね」の登録団員数を活用するとしても、登録団員の所在地を登録してもらうようにし、都道府県ごとの登録団員数を把握した上で、都道府県の人口数に対する登録団員数の比率を効果測定指標として効果測定をした方が、県の認知度を図る指標として適切である。また、「アウトカム」の観点からは、既存の「島根県の観光客入り込み延べ数」を効果測定指標とし得るが、正確な効果測定のためには、前記「リメンバーしまね」との因果関係について調査・把握しなければならないだろう。

以上のような「アウトプット」と「アウトカム」の観点から効果測定指標を設定し、効果測定を実施するのが望ましい。

第3 総務部

1 総務部の監査対象事業の概要

総務部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	事業費			事業概要
			予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
中山間地域・離島での資格取得促進事業	チラシ, 説明会	-	306,150	306,150	0	高校・大学等を卒業後、中山間地域に就職して資格を取得した場合に奨学金を免除等する事業。事業の主体は育英会であり、島根県は育英会に対して補助金交付。育英会も本事業の広報をするが、島根県も自前でチラシを作成・配布するなどして周知のための広報を実施している。
保育士の確保・定着支援事業	-	-	83,612	83,611	0	私立幼稚園に対する運営費等の補助金。私立幼稚園については島根県が全て把握し周知している。
私立学校経営健全性確保事業	-	-	1,504,838	1,504,838	0	私立学校に対する運営費等の補助金。私立学校については島根県が全て把握し周知している。
私立学校生徒確保事業 (県外生徒確保事業)	-	-	16,000	13,588	0	私立高校等が県外生徒を確保するための経費を支援するための補助金。私立学校等については島根県が全て把握し周知している。
島根県立大学学部設置事業	チラシ	-	610,996	595,636	0	平成30年4月に島根県立大学松江キャンパスの一部学部が4年生化することにもなう準備費用等の補助金。島根県立大学が広報を実施。島根県立大学がチラシを4000部作成し、主に県内外の高校に配布して周知。経費は約40万円。
合計			2,521,596	2,503,823	0	

本監査で監査対象とした事業は、全て補助金の交付事業であり、事業の広報も補助金の交付先が主に行っていた。事業費決算合計額は約 25 億円であり、広報経費はゼロである。

事業の中には、総務部が行っている広報も存在したが（前記「中山間地域・離島での資格取得促進事業」）、自前でチラシを作成するなどしており広報経費はかかっていない（印刷費は総務部の一般的な事務費から支出している）。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 5）

前記のとおり、総務部の本監査で監査対象とした事業は、全て補助金の交付事業であり、補助金の交付手続きについて、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

3 3E の監査結果（監査項目番号 6）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目録に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
中山間地域・離島での資格取得促進事業	チラシ, 説明会	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	中山間地域・離島での資格取得促進のための情報	新卒者	県	-	-	-	-
保育士の確保・定着支援事業	-		-	補助金に係る情報	私立幼稚園	-	-	-	-	-
私立学校経営健全性確保事業	-		-	補助金に係る情報	私立学校	-	-	-	-	-
私立学校生徒確保事業(県外生徒確保事業)	-		-	補助金に係る情報	私立学校等	-	-	-	-	-
島根県立大学学部設置事業	チラシ		-	県立大学松江キャンパスの一部学部4年生化に係るPR情報	主に県内外の高校	県	-	-	-	-

(1) 戦略及び組織性、体系性について(意見6-1)

総務部においても、他部局と同様に広報の戦略は策定されていなかった。

総務部の監査対象事業は、補助金に係る事業であり、当該事業に係る広報は補助金の交付先が実施していたが、「中山間地域・離島での資格取得促進事業」では自前でチラシを作成、配布しており、総務部が実施する広報が全くないわけではない。

また、同事業は、いかに中山間地域・離島での就職者を増やすかというマーケティングの分野に属する事業であり、広報を実施する上ではマーケティングの観点からの広報の必要性がある。

広報プランの策定については、本章-第1-2-(1)-エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、総務部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

なお、前記のとおり、総務部の監査対象事業は補助金に係る事業であり、事業の広報は補助金の交付先が主に行っていた。補助金という性質上、総務部が補助金の交付先が実施する広報に関与、介入することは困難であるが、補助金に係る事業も、県の戦略的事業に基づくものであることに変わりはない。全庁的な観点から補助金の交付先の広報に対する関わり方については本章-第1-2-(1)-オで述べた。

(2) チラシの品質について(意見6-2)

ア 「中山間地域・離島での資格取得促進事業」のチラシについて

「中山間地域・離島での資格取得促進事業」の広報テーマは、中山間地域・離島で就職し、かつ、国家資格を取得する意思がある者に対して、奨学金の返済を免除等する制度に関する情報を提供することである。

しかし、この情報の広報媒体であるチラシの表面は以下のような記載となっている(なお、以下のチラシには裏面があるが省略する)。

就職後、国家資格を目指す 新卒採用者の奨学金返済、 島根県がサポートします。

本事業の目的と対象地域

目的:中山間地域・離島の生活基盤を支える人材の確保と産業・企業の維持を図ること
対象地域:中山間地域・離島に本社を置く企業等(本社が県外であっても、就業する事業所が中山間地域・離島であれば本制度の対象)



採用する企業側には、どんなメリットがあるの?

中山間地域・離島での就業を促進するだけでなく、国家資格の取得を目指すことで、有能な人材を育てることに繋がります。

新卒の学生にとっても、奨学金の返済免除制度はメリットが大きいため、地元での就業や長期安定就業に繋がります。

募集時に奨学金を利用している学生に、本制度について案内していませんか?

お問合せ先

公益財団法人 島根県育英会 ☎0852-28-1981
島根県松江市殿町8-3 島根県市町村振興センター3階

(公益財団法人島根県育英会のチラシを引用)

チラシ上方には、大きなフォントで、「就職後、国家資格を目指す新卒採用者の奨学金返済、島根県がサポートします。」と記載されており、チラシを見る者はまずこの記載が目に入ってくるはずであるが、この記載には、前記テーマで最も大切な中山間地域・離島での就職が含まれていない。この記載のさらに上方には小さいフォントで「島根県奨学金返還助成制度(中山間地域・離島での資格取得促進事業)との記載があるが、目立たず、一見して中山間地域・離島での就職が条件であることが分からない。チラシは、見る者に手にとってもらうことが重要であり、特にチラシの表面に記載され、一番目立つ情報が見る者の関心を得なければならない。しかし、このチラシでは、中

山間地域・離島で就職を考えている者の関心をつかむものとなっていない。
また、広報戦略という意味でも、島根県が中山間地域・離島の活性化を目指していることが見る者に伝わりがたいものとなっている。

イ チラシの品質改善の必要性

例えば、チラシ上方の大きなフォント部分を、「中山間地域・離島で就職して、国家資格取得を目指す方の、奨学金返済を免除します。」といった記載の方が、テーマの明確性や戦略の観点から望ましいと考える。

よって、広報テーマが明確に受け手に伝わるように、チラシの表現方法等を工夫し改善すべきである。

第4 地域振興部

1 地域振興部の監査対象事業の概要

地域振興部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算(千円)	決算(千円)	うち広報経費(千円)	
ふるさと島根定住推進事業	情報誌、雑誌	-	-	630,198	542,425	54,915	ふるさと島根定住財団を「島根へのUターン窓口」とし、財団、県、市町村等が一体となって、総合的な定住情報を提供し、定住の促進を図るための事業。広報は主として財団を通じて行われている。
	ホームページ、SNS						
	ガイドブック、パンフレット						
	イベント、ノベルティグッズ						
	広報部の重点広報媒体						
中山間地域総合対策（「小さな拠点づくり」推進事業）	テレビ	委託 (随契)	1,468	185,049	111,916	1,468	県土の87%を占める中山間地域における人口流出、高齢化に伴う地域運営の担い手不足、コミュニティの崩壊や日常生活に必要な機能・サービスの低下等の諸問題に対し、公民館エリアを基本として、住民同士の話し合いを通じて、地域運営（「生活機能」、「生活交通」、「地域産業」）の仕組みづくりと、これらを担う人づくりに取り組む事業。小さな拠点づくりの実践例等をテレビ番組にし情報発信。
	YouTube（広報部）	-	-				
	広報部の重点広報媒体	-	-				
県内航空路線の維持・充実事業	広報部の重点広報媒体	-	-	147,272	143,421	0	島根県内の3空港（隠岐、出雲、萩・石見）の路線維持のために、利用促進協議会に対して経費の一部を補助する事業。
国際チャーター便支援事業	-	-	-	8,185	1,656	0	国際チャーター便の就航や維持のための支援事業。
地域生活交通総合支援事業	-	-	-	379,298	361,448	0	中山間地域等における生活交通の維持のために、バス事業者等に対して経費の一部を補助するための事業。
萩・石見空港東京便2便化支援事業	-	-	-	18,550	18,268	0	萩・石見空港の東京便一日2便を維持するための利用促進に係る支援事業。
合計				1,368,552	1,179,134	56,383	

「ふるさと島根定住推進事業」は、県の戦略的事業の中でも重要な戦略的事業である。しかし、この事業は、「ふるさと島根定住財団」が主体となって行っている。その関係で、広報も同財団が主体となって行っているが、県も財団が行う広報には協議等で関与しているとのことである。この事業での情報発信は、主として同財団が管理・運営する「くらしまねっと」というホームページを通じて行われる。同ホームページのサイトビュー数は、平成27年度が67万1966人、平成28年度が122万3979人と大幅に増えている。サイトの改修が大幅増の原因とのことである。

また、「小さな拠点づくり」推進事業は、「島根県中山間地域活性化計画」（平成28年度は第4期）における取組である。

その他の事業は、交通インフラの維持等に関する事業である。

事業費決算合計額は約11億7900万円で、そのうち広報経費は約5600万円である。事業費に占める広報経費の割合は約5%である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 7）

（1）契約手続等について（意見 7 - 1）

ア 「小さな拠点づくり」推進事業について

「小さな拠点づくり」推進事業では、当初の契約金額が 98 万 2800 円であったものが、後に 2 回契約変更がなされ、最終的な契約金額が 146 万 8800 円と大幅に増えている。この契約では、当初、2 つの業者から見積もりをとり、A 社の見積金額が前記 98 万 2800 円、B 社の見積金額が 103 万 6800 円であったことから A 社に決まったのであるが、このような変更契約を許していたのでは、合見積もりを徴取した意味が無い。

この変更契約の原因は、天候不良による撮影業務の増加やシナリオ変更に伴う総合司会の起用、聴覚障がい者のための同時（手話）通訳の付加等であるが、このような変更がされたことは、業者の見積もりが杜撰であった、あるいは、県の見積依頼が甘かったことが考えられ、また、少なくとも天候不良による撮影業務の増加やシナリオ変更に伴う総合司会の起用については、当初の契約時において想定し得ることと考えられ、これらの事態を見越した事業設計や積算等がなされなかったことに問題がある。

また、契約の内容に関するものであるが、契約書の第 1 条（4）で、「本契約第 3 条に定める権利の範囲外に」とあるのは「本契約第 4 条に定める権利の範囲外に」の誤記である。

イ 契約手続の改善の必要性

以上を踏まえ、今後、前記のような変更契約が生じないように、事業内容を精査し見積もり依頼に正しく反映した上で、契約書（仕様書）で、想定される事情の変更に対応した契約条項の策定をすべきである。

（2）契約内容について（指摘 7 - 2）

ア 著作権に関する契約内容について

「小さな拠点づくり」推進事業について、契約書では、テレビ番組等の著作物の著作権については、当該テレビ番組の制作者である受託業者に帰属するものと定められている。また、県は、成果物であるテレビ番組を、広報部が管理・運用する YouTube（しまねっこ CH）に登録し公衆送信を行っており、このような著作物の二次的利用の権利については、平成 31 年 3 月 31 日までと期限が定められている。

しかし、地域振興部が広報部に申請した「YouTube 動画登録申請書」には、前記二次的利用の権利の期限が記載されていない。仮に、前記契約のままであれば、YouTube を利用したテレビ番組の公衆送信は、平成 31 年 3 月 31 日までとなり、それ以降も YouTube で公衆送信を継続した場合には製作者の著作権を侵害することになるから、YouTube を管理・運営する広報部に対して、当該公衆送信の期限が平成 31 年 3 月 31 日までであることを知らせておく必要がある。

イ 二次的利用の期間制限を広報部に伝える必要性

以上により、少なくとも、広報部に対して、YouTube でのテレビ番組の公衆送信の期限が平成 31 年 3 月 31 日までであることを、「YouTube 動画登録申請書」等の書面で知らせるべきである。

なお、これは意見であるが、前記テレビ番組はせっかく制作したものである以上、平成 31 年度以降も YouTube で公衆送信すべきであるので、受託者の許諾等を得て、前記二次的利用の権利の期間制限を撤廃すべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 8）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレスメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
ふるさと鳥根定住推進事業	情報誌、雑誌	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	定住（移住）に関する情報	県外在住者	ふるさと鳥根定住財団	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①UIターン者受入数（平成28年度の目標値200人増、実績値264人増）、②UIターン希望者の産業界終了後の年間定着者数（平成28年度の目標値53人以上、実績値52人）、③鳥根ふるさと情報登録事業の登録者数（平成28年度の目標値1650人、実績値1816人）、④UIターン希望者のための無料職業紹介による年間就職決定者数（平成28年度の目標値192人、実績値262人）を設定している。今後の方向性として、実態にあった支援制度となるよう調査結果の分析や市町村や財団を通じての現場の実態を把握することや、情報の質を高めた上で露出量を拡大することが必要としている。
	ホームページ、SNS									
	ガイドブック、パンフレット									
	イベント、ノベルティグッズ									
	広報部の重点広報媒体									
中山間地域総合対策（「小さな拠点づくり」推進事業）	テレビ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	小さな拠点づくりに関する情報	県民	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標としては、①小さな拠点づくりを進めている公民館エリア数（累計）（平成28年度の目標値77エリア、実績値）。今後の方向性としては、「しまねの郷づくりカルテ」を、より地域住民等が使いやすい内容となるよう検討すること、地域づくりの芽生えの創出、支援体制の強化、地域産業振興等をはかるなどとしている。
	YouTube（広報部）									
	広報部の重点広報媒体									
県内航空路線の維持・充実事業	広報部の重点広報媒体			-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標としては、3空港とも乗降客数を設定している（隠岐（平成28年度の目標値5.3万人、実績値5.3万人）、出雲（平成28年度の目標値82.5万人、実績値89.2万人）、萩・石見（平成28年度の目標値13.5万人、実績値12.2万人）。今後の方向性としては、利用促進対策の更なる実施（3空港）、首都圏・関西圏からの観光客の誘致（隠岐）、観光部局と連携した効果的な冬季の利用促進対策や機材の大型化（出雲）、東京線の2便継続（萩・石見）などをあげている。	
国際チャーター便支援事業	-			-	-	-	-	-	-	
地域生活交通総合支援事業	-			-	-	-	-	-	-	
萩・石見空港東京便2便化支援事業	-			-	-	-	-	-	-	

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 8）

地域振興部もまた、他部局と同様に、広報の戦略の策定はなされていなかった。

ところで、前記のとおり、地域振興部の監査対象事業に係る広報経費は、事業費の約 5% である。地域振興部の監査対象事業は、移住定住対策や地域振興、交通インフラの整備という県の戦略的事業の中でも重要な事業であり、また、移住定住対策は広報の要素が非常に大きいことに鑑みると、広報経費は現状少ないといえる。したがって、少ない広報経費で最大限の広報効果を得ようとするれば、相当な広報戦略を策定し、効果的、有効的な広報を実施する必要がある。

また、「ふるさと島根定住推進事業」に係る U ターンの事業は、地域振興部のみならず、例えば、商工労働部の企業立地や健康福祉部の医師確保対策、教育委員会の県外生徒の受け入れ（学校魅力化事業）など、他部局の戦略的事業に密接に関係し、他部局との密な連携が必要であり、部局横断的な組織的、体系的な広報の実施が必要である。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、地域振興部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

なお、地域振興部の監査対象事業は、そのほとんどが補助金に係る事業であり、補助金という性質上、地域振興部が補助金の交付先が実施する広報に関与、介入することは困難である。

ただし、補助金に係る事業も、県の戦略的事業に基づくものであることに変わりはない。全庁的な観点から補助金の交付先の広報に対する関わり方については本章 - 第 1-2- (1) - オで述べた。

第5 環境生活部

1 環境生活部の監査対象事業の概要

環境生活部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算(千円)	決算(千円)	うち広報経費(千円)	
しまね女性活躍推進事業	テレビ	委託 (随契)	6,804	40,496	40,078	12,810	島根県内における女性の活躍を推進するために、当該事業の周知、女性の活躍する企業の募集、事例の公表や知事表彰等のイベントなどを実施。環境生活部の広報媒体を利用した広報のほか、広報部のホームページや重点広報媒体を利用した広報も行っている。
	新聞		5,217				
	経済紙						
	フリーペーパー						
	チラシ	委託 (随契)	306				
	ホームページ (広報部)	—	—				
	イベント	直接執行	275				
	ロゴ	委託 (随契)	199				
	パブリシティ	—	—				
広報部の重点広報媒体	—	—					
隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業	テレビ	委託 (随契)	3,000	165,292	164,294	9,961	平成25年9月に世界認定となった隠岐ジオパークの振興や活用推進、及び、平成29年度の世界再認定に向けた取り組みを支援するために、テレビ、ラジオ等の広報媒体を利用した情報発信や、ツアー等を利用した参加型の情報発信を実施。
	ラジオ						
	パーソナリティツアー						
	写真展						
	モニターツアー	委託 (随契)	2,000				
	ガイドブック	委託 (随契)	2,376				
	広報部の重点広報媒体	—	—				
合計				205,788	204,372	22,771	

監査対象事業は2つだが、それぞれの事業の広報媒体には多様なものがある。環境生活部の多様な媒体を利用した広報に加えて、広報部の重点広報を利用した広報も行っている。

事業費決算合計額は約2億円、そのうち広報経費は約2,300万円であるから、事業費に占める広報経費の割合は約11%である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号9）

(1) 契約手続等について（指摘9-1）

「隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業」において、隠岐ユネスコ世界ジオパーク誘客促進広報業務をA社に委託しているが、同社は、「みず・べると行くパーソナリティツアー」業務をB社に再委託しているようである。同委

託契約では、再委託をする場合に県の書面による承諾が求められているが、事業者から県に対して再委託の承諾を求めたことや、県が事業者に対して再委託を書面により承諾したことは明らかではなかった。

したがって、同委託契約には、再委託について書面による事前承諾を得なかった点で契約違反があるので、県としては委託者として、事業者に対し、契約上の前記債務の履行確保のための適切な措置等を行う必要がある。

(2) 契約内容について（指摘9-2）

ア 著作権に関する契約内容について

監査対象事業では、テレビ番組、新聞、チラシ、ロゴなどが事業委託により作成されていたが、それらは著作権法上の著作物に該当するものであった。しかし、その大半の事業について、成果物に係る著作権の帰属に関する定めが契約書に無かった。そのような場合、著作権法上、著作物を創作する者が著作者となり（著作権法2条1項）、著作者は著作権及び著作者人格権を享受するから（著作権法17条1項）、著作権は受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

また、「しまね女性活躍推進事業」のロゴの製作委託事業では、企画コンペの実施要領にロゴの提案の時点で著作権が県に帰属するとの定めがあるものの、契約書（仕様書）には著作権の帰属に関する定めがない。これでは、県に著作権が帰属しているかは契約書上明らかではないことから、契約書に著作権（著作権法27条及び28条の権利を含む）が県に帰属することを明記する必要がある。なお、著作者人格権については企画コンペの実施要領を含めて定めがないが、著作者人格権は譲渡することができない（著作権法59条）から、県に著作権を帰属させた場合でも、契約書で著作者が著作者人格権を行使しないことを定めておくことが望ましい。

また、同事業では、「しまね発！女性きらめきカンパニー」というタイトルの番組を制作しテレビ放送しているが、同番組にはお笑いコンビ「ニッチェ」の江上敬子さんらがゲストとして出演し、実演している。そして、実演家は、実演家の権利として著作隣接権を有している。ところで、環境生活部は、同番組を広報部が管理・運用するYouTube（しまねっこチャンネル）にアップロードしている。仮に、江上敬子さんが、受託者である放送事業者に対して、その実演を、テレビ放送番組へ録音・録画することを許諾した場合は、いわゆるワン・チャンス主義（著作権法92条の2第2項）により、その実演をYouTube

にアップロードし送信可能化することは問題とならない。これに対し、江上敬子さんがテレビ放送に出演することを承諾しただけの場合、テレビ放送番組の録音・録画に許諾を与えたかは必ずしも明らかではなく（著作権法 103 条が同法 64 条 3 項を準用）、その実演を YouTube にアップロードし送信可能化することが、著作隣接権である送信可能化権を侵害する可能性がある。したがって、県としては放送事業者に対して、同番組を YouTube にアップロードすることが江上敬子さんの著作隣接権を侵害することにならないか確認するとともに、委託契約書の中で、放送事業者に対し、当該著作隣接権の処理を適切に行うことや、万が一、それが適切に行われず県に損害が生じた場合には、その損害を放送事業者に負担させる内容等の保証条項を設ける必要がある。

さらに、「隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業」の事業のうち、ガイドブック作成業務委託及び広報部の重点広報利用以外の事業は、事業から生じた成果物の著作権が島根県と受託者の共有と契約書（仕様書）に定められている。そうすると、県は共有著作権（著作権法 65 条）を有していることになるが、共有著作権の行使には他の共有者全員の合意を得なければならない（著作権法 65 条 2 項）が、契約書上、その合意がされているかは明らかではなかった。

イ 著作権等に関する定めのある契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 10）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレイク	世界目録に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
しまね女性活躍推進事業	テレビ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	島根県における女性活躍の推進に関する情報	主に県内企業等	県	-	-	有名人起用	「女性の参画促進・人材育成事業」というくりでの事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①審議会等への女性の参画率（平成28年度の目標値40%、実績値42.4%）、②しまね女性ファンドを活用した新規の活用件数（4年間の累計）（平成28年度の目標値28件、実績値27件）を設定している。今後の方向性として、地域における男性優遇の意識の高さや職場における女性管理職が少ないため、女性の参画がしにくいといった課題に対し、女性を中心となって取り組む自主的な地域活動の支援や、「しまね女性の活躍応援企業」登録数の増加や職場における男性の意識改革等による働きやすい職場環境の整備に取り組むなどとしている。
	新聞					県	-	-	-	
	経済紙					県	-	-	-	
	フリーペーパー					県	-	-	-	
	チラシ					県	-	-	-	
	ホームページ（広報部）					県	-	-	-	
	イベント					県	-	-	-	
	ロゴ					-	-	-	-	
	パブリシティ					県	-	-	-	
	広報部の重点広報媒体					-	-	-	-	
隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業	テレビ	-	-	（隠岐）ユネスコ世界ジオパーク活用推進に関する情報	県内外の方、ビジター、外国人	山陰放送	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①隠岐ジオパークの日本ジオパークの再認定及びその継続（目標値1件、実績値1件）、②隠岐ジオパークのユネスコ世界ジオパークの再認定及びその継続（目標値1件、実績値1件）を設定している。今後の方針として、情報発信の強化、多言語化対応の強化、来島者の満足度向上、地域への啓発向上、施設・設備の整備をあげている。
	ラジオ						-	-	-	
	パーソナリティーツアー						-	-	-	
	写真展						-	-	-	
	モニターツアー					読売旅行	-	-	-	
	ガイドブック					隠岐ユネスコ世界ジオパーク推進協議会	-	ガイドブックが外国語対応	-	
	広報部の重点広報媒体					-	-	-	-	

（1）戦略及び組織性、体系性について（意見 10 - 1）

環境生活部においても、他部局と同様に広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、環境生活部の監査対象事業である「しまね女性活躍推進事業」と「隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業」については、前者については、女性の活躍推進といっても漠然としているため、市場調査による女性の活躍推進の必要な分野（就業者数、賃金、管理職の女性の割合等）を把握し、セグメントとターゲティング、優位性の設定をし、当該ターゲットに対して、必要な支援メニューを用意し、それらに係る情報を広報する必要性があり、その意味で、マーケティング広報が必要である。また、後者についても同様である。

さらに、「しまね女性活躍推進事業」については、女性の就業者数増をテーマとするのであれば、雇用政策等を担当する商工労働部との連携も必要であるし、「隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業」についても、それ自体が重要な観光資源であることから、やはり商工労働部との連携も必要である。このように、環境生活部の事業は他部局が連携して組織的、体系的に行う方が効果的な部分もあり、広報も組織的、体系的に実施する必要性がある。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - （1） - エで述べたとおり全

庁的な取組みが必要であるが、環境生活部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 10 - 2）

「しまね女性活躍推進事業」は、企業等の経営者等をメインターゲットとして、職場での女性活躍の推進の必要性への理解を深め、女性が働き続けやすい職場環境づくりへの取組みを促進することを主要な目的としている。また、県民に対しては、島根県における女性活躍応援企業の取組みなどを広く周知することにより、女性活躍の推進への意識醸成を全県的に進めている。

この事業では、企業等における取組みの促進のため、主として県内の企業、事業主等に対して、女性活躍応援企業への登録や補助金制度の利用等を促進するための広報を実施している。この広報の結果、県内の女性活躍応援企業の登録数も、平成 28 年 6 月は 2 件であったが、右肩上がりに増加し、平成 29 年 9 月時点で 85 件となっている。このように、県内の企業等を対象とした広報は一定の成果をあげているものと評価できる。

しかし、この事業は、女性の活躍を推進するためのものであるから、これを応援する企業等を増加させるだけでなく、女性の活躍を応援する企業を県内の就業を考えている女性に周知し、実際にそのような企業等で就業してもらうことを目的とした広報も必要である。

この事業では、テレビや新聞等で、応援企業の取組みや、そこで働く女性を紹介する内容の広報も実施しているが、企業等を対象とした登録制度や補助金制度の紹介等の内容も併せて発信しているため、就業希望女性が最も知りたい情報（女性の活躍を応援する企業の情報や事例など）については十分とは言えない内容となっている。

したがって、今後、就業希望女性等をターゲットとした広報を行う際には、それに合致した明確なテーマ設定を行い、適切、効果的な広報内容を決定し、広報を実施すべきである。

(3) 広報媒体について（意見 10 - 3）

ア しまね女性活躍推進事業の広報媒体について

この事業では、テレビ、新聞、チラシ等で広報を実施し、企業等をターゲットとした登録制度や補助金制度等の周知は前記のとおり一定の効果が出ている。他方で、この事業では、前記のとおり、女性の活躍を応援する企業の情報や事例等を、就業を希望する女性等に周知することも広報として必要であるが、本事業では、テレビ、新聞及びフリーペーパー等でそれらの内容を

取り扱っている。

今回のテレビ番組は、「しまね発！女性きらめきカンパニー」というタイトルの15分レギュラー番組（4本）と30分スペシャル番組であり、お笑いコンビ「ニッチェ」の江上敬子さんがゲストとして出演し、応援企業の取組みや、そこで働く女性を紹介する番組であるが、視聴率は、15分レギュラー番組が3.7～5.4%、30分レギュラー番組が5.5%であり、費用対効果の点で効果的な広報媒体であったか疑問である。

また、テレビ番組、新聞記事などでは、放送回数や放送時間、掲載スペースが限られるため、ごく少数の企業等しか紹介できず、やはり、多くの企業等の情報を提供する広報媒体としては不十分だと思われる。

イ 適切な広報媒体を選択する必要性

この事業の広報ターゲットとなる就業希望の女性には、若い世代も含まれており、情報源をテレビ、新聞などからだけではなく、スマートフォン等のインターネット媒体から得ることも多いことから、広報媒体としては、ホームページ、SNS等のインターネット媒体の活用も必要だと思われる。

また、就業希望の女性が最も知りたい情報としては、女性の活躍を応援してくれる企業等の情報であるから、応援する企業等が多くなればなるほど必然的に情報量も増大し、また、日々更新されうるものであるから、テレビ番組等の情報量が限られ更新も困難な媒体だけではなく、情報量のキャパシティが大きく、情報の更新も容易なインターネット媒体も併せて活用することが適切である。

よって、今後、この事業の広報テーマが、ターゲットの特性に合わせ、より効果的に伝わるよう、費用対効果の観点も踏まえて最も適切な広報媒体を選択していくべきである。

(4) 効果測定について（意見 10 - 4）

監査対象事業については、いずれも事業の効果測定が実施されていた。それらの事業においては広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施すべきである。

なお、「しまね女性活躍推進事業」については、広報の効果測定の観点からすれば、例えば、テレビやイベントであれば、視聴率やイベント参加者数を把握すればアウトプットの観点からの広報の効果の把握、分析が可能であるし、企業等をターゲットとした広報については、女性の活躍を応援する登録企業数など、女性をターゲットとした広報については、当該登録された企業に就職した女性従業員数等を把握すれば「アウトカム」の観点からの広報の効果の把握、

分析が可能である。

また、「隠岐ユネスコ世界ジオパーク活用推進事業」の事業の効果測定指標としては、隠岐ジオパークの再認定及びその継続が設定されているが、広報の効果測定の観点からすれば、隠岐ジオパークを訪れた観光入込客数や隠岐ジオパークを組み込んだ旅行ツアーの件数等を効果測定指標として設定すべできあり、そのような効果測定指標であれば「アウトカム」の観点からの効果の把握、分析が可能と考える。

第6 健康福祉部

1 健康福祉部の監査対象事業の概要

健康福祉部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
困難を有する子ども・若者支援事業	広報部の重点広報媒体	—	—	25,120	12,357	0	ひきこもりなど社会生活を営む上で困難を有する子どもや若者の自立につながる市町村の取組を支援する事業。
障がい者就労移行推進事業	フリーペーパー	委託 (随契)	2,398	139,163	135,745	2,182	障がい者の就労を通じた自立支援のため、支援拠点を中心に支援ネットワークを構築して就労移行の促進を図る事業。県は、障がい者雇用情報誌「レインボー」を発行し、障がい者の雇用に係る情報を発信。
地域包括ケア推進事業	アンケート	売買 (随契)	755	3,860	3,655	1,058	医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制（地域包括ケアシステム）の構築を推進するための事業。県は、在宅医療・介護連携の取組に係るアンケート調査や地域包括支援センターに係るパンフレット等を作成し、地域包括ケアシステムに係る情報を発信。。
地域包括ケア推進事業（高齢者介護予防推進事業）	パンフレット、チラシ	委託 (随契)	1,073	348,077	351,600	205	
医療介護総合確保促進事業（介護分） （介護人材確保対策事業）	新聞、チラシ、ポスター、イベント	委託 (随契)	—	126,008	80,347	0	医療介護総合確保促進基金を活用し、医療従事者の確保対策等の取組を総合的に支援するための事業。「まめなフェア」などの大小のイベント等を通じて介護の仕事や魅力等に係る情報を発信。
医療介護総合確保促進事業（介護分） （介護施設等整備事業、介護施設等整備推進事業）	—	—	—	747,870	256,994	0	介護施設等の整備費等を支援する事業。
介護人材確保・定着事業（介護の魅力発信事業）	ポスター	委託 (随契)	—	500	105	65	適切な介護保険サービスの提供のために、介護人材の確保や定着を支援するための事業。中・高校生を対象とした夏休み介護の職場（仕事）体験事業を通じて介護の仕事に関する情報を発信。
介護人材確保・定着事業（介護の魅力発信事業） ※研修に関わる経費	—	—	—	93,346	48,354	0	介護士の資格取得等の研修に係る費用の補助事業。
介護サービス提供支援事業	—	—	—	32,500	10,550	0	介護の福祉車両購入経費の補助事業。
介護人材確保・定着事業（一部国基金事業） 福祉人材センター運営 高齢分	—	—	—	3,821	3,821	0	鳥根県福祉人材センターの運営費用（人件費）の補助事業。
医療の確保対策事業	新聞、広報紙、雑誌	委託 (随契)	—	2,728,838	2,174,263	14,953	鳥根県の医療を担う医師の確保やしまね医療情報ネットワーク「まめネット」の普及、利用促進に係る事業。医師の確保のための求人情報等の提供や情報収集、及び、しまね医療情報ネットワーク「まめネット」の普及、利用促進に向けたPR活動等を実施している。
	パンフレット、チラシ						
	ホームページ、SNS						
	イベント（まめネット）						
	広報部の重点広報媒体						
医療・介護分野の資格職の確保育成 （前記「医療の確保対策事業」に前記「介護人材確保・定着事業を加えたもの）	—	—	—	—	—	—	—
第1子・第2子に係る保育料軽減事業	—	—	—	332,093	290,621	0	市町村に対して、第1子、第2子に係る保育料軽減事業費を補助する事業。
第3子以降保育料軽減事業	—	—	—	125,224	122,769	0	市町村に対して、第3子以降に係る保育料軽減事業費を補助する事業。
待機児童ゼロ化事業	—	—	—	33,264	25,857	0	待機児童発生市町村において、定員を増やし、年度途中の入所受け入れを積極的に行う保育所及び認定子ども園に対して、保育士の人件費の一部を補助する事業。
病児保育促進事業	—	—	—	20,000	12,668	0	市町村に対して、病児保育に係る経費を補助する事業。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
放課後児童クラブ施設整備事業	-	-	-	61,431	14,815	0	市町村に対して、放課後児童クラブを行うための施設整備費等を補助する事業。
保育士の確保・定着支援事業	-	-	-	465,637	516,527	0	保育環境の充実を図るため、保育士の確保・定着に向けた取組(就学資金の貸与や雇用、復帰、資格取得等を支援するための貸付金等)を支援する事業。
しまね結婚・子育て市町村交付金	-	-	-	150,000	92,945	0	市町村に対して、市町村が行う出生数の増加のために行う未婚・晩婚化対策、安心して出産できる体制や子育て環境の整備等に係る経費を補助する事業。
しまねすくすく子育て支援事業	フリーペーパー	委託 (随契)	457	142,018	131,310	457	子育て環境の充実を図るため、市町村やNPOが取り組む「島根らしいきめ細かな子育て支援」の経費の一部を助成する事業。県は、フリーペーパー(コトヒト)を作成し、子育て家庭等に対して協賛店情報等を発信。
平成の縁結び応援事業	CM(映画内)	委託 (随契)	800	75,394	66,585	800	未婚・晩婚化対策として、縁結びボランティア「はびこ」と連携し、総合的な結婚対策を実施する事業。県は、映画内で放映されるCMを作成、放映し、結婚ポジティブ情報を発信。
	広報部の重点広報媒体	-	-	-	-	-	
不妊治療支援事業	テレビ	委託 (随契)	2,277	199,882	138,329	2,476	特定不妊治療費及び男性不妊検査費の助成事業。不妊の原因が男女半々の割合であり、女性だけの問題ではないこと、早期に治療すれば治療効果も出やすいことなどを周知するための情報を、テレビCMなどで発信。
	リーフレット		198				
	広報部の重点広報媒体	-	0				
合計				5,854,046	4,490,217	22,196	

健康福祉部が取り扱う事業の分野は、医療・介護・子育て・結婚・障がい者の支援等と広く、予算規模も大きい。

また、例えば、不妊治療の支援に係る事業など、プライバシーに係る事業分野等もあり、広報を行う場合も、伝え方には工夫や配慮が必要なものもある。

県内の医療の要である医師等の確保に向けた積極的なPR活動を実施しており、医師等の登録制求人情報WEBサイトである「赤ひげバンク」を開設しているなど特徴的な広報を実施している。

事業費決算合計額は約44億9000万円であり、そのうち広報経費は約2200万円である。事業費に占める広報経費の割合はわずか約0.4%である。

2 適法性の監査結果(監査項目番号11)

(1) 契約手続等について

契約手続や補助金交付手続等について、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

(2) 契約内容について（指摘11）

ア 著作権に関する契約内容について

健康福祉部の事業においても、他部局と同様に、広報に係る新聞記事、冊子、チラシ、パンフレット、CM等を委託して作成していたが、これらは著作権法上の著作物に該当することから、契約書等で何も取り決めをしなければ、これらの著作物の著作権は著作者である受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

イ 著作権に関する定めの契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法27条及び28条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

ウ 「しまねっこ」の使用許諾について

「地域包括ケア推進事業」において、「お口まめな体操」のチラシを作成していたが、同チラシには「しまねっこ」のキャラクターが掲載されている。しかし、同キャラクターの使用については通常掲載されるはずの著作権管理者（島根県観光連盟）の許諾番号が無かった。

したがって、同キャラクターの使用について著作権管理者の許諾を得ないことが推認されることから、その点を確認し、許諾を得ていない場合には許諾を得るべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 12）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレースメント	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル		
困難を有する子ども・若者支援事業	広報部の重点広報媒体	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	-	-	-	-	-	-	-		
障がい者就労移行推進事業	フリーペーパー			障がい者の雇用に係る情報	県民（主に障がい者）	県、山陰中央新報社等	-	-	-	-	×	
地域包括ケア推進事業	アンケート			在宅医療・介護連携の取組に係る情報収集	訪問看護ステーション	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①在宅医療・介護連携推進事業の実施数（目標値6件、実績値4.5件）、②地域包括ケアシステムの構築に向けて、取り組むべき項目や指標を策定した日常生活圏域数（平成29年度より効果測定開始のため無し）を設定している。今後の方向性として、保険、医療、介護等に関するデータを収集し加工分析できる仕組みの構築、必要な人材や社会資源の確保、各市町村の特性に応じた地域包括ケアシステムを構築するために、先進事例や好事例等を収集・共有し学習検討の場を設けるなどとしている。	
地域包括ケア推進事業（高齢者介護予防推進事業）	パンフレット、チラシ			地域包括ケアシステムに係る情報	県民（主に高齢者）	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①介護職員数（目標値230人、実績値人）、②訪問看護師数（常勤換算）（目標値320人、実績値）を設定している。今後の方向性として、介護の仕事のイメージアップのための啓発活動や、多様な人材層に対する参入促進のための働きかけを行うなどとしている。	
医療介護総合確保促進事業（介護分）（介護人材確保対策事業）	新聞、チラシ、ポスター、イベント			介護の仕事や魅力に係る情報	県民や介護職員	県、山陰中央新報社等	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①介護職員数（目標値230人、実績値人）、②訪問看護師数（常勤換算）（目標値320人、実績値）を設定している。今後の方向性として、介護の仕事のイメージアップのための啓発活動や、多様な人材層に対する参入促進のための働きかけを行うなどとしている。	
医療介護総合確保促進事業（介護分）（介護施設等整備事業、介護施設等整備推進事業）	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
介護人材確保・定着事業（介護の魅力発信事業）	ポスター			介護の職場（仕事）体験に係る情報	中・高校生	県	-	-	-	-	個別の事業での効果測定ではないが、介護保険制度施行支援事業というくりでの事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、特別養護老人ホーム待機者数（目標値5440人、実績値4734人）を設定している。今後の方向性として、平成27年度から始まった第6期介護保険事業支援計画に基づき、①財政的支援、②住まいの確保、③住み慣れた地域で自立した日常生活ができる地域包括ケアシステムの構築に向けた取組を進めるなどとしている。	
介護人材確保・定着事業（介護の魅力発信事業）※研修に関わる経費	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
介護サービス提供支援事業	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
介護人材確保・定着事業（一部国基金事業）福祉人材センター運営 高齢分	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
医療の確保対策事業	新聞、広報誌、雑誌			医師の確保に係る情報	医師	県	-	-	-	-	-	-
	パンフレット、チラシ											
	ホームページ、SNS											
	イベント（まめネット）	「まめネット」の普及・利用促進に係る情報	医療機関、県民									
	広報部の重点広報媒体	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
医療・介護分野の資格職の確保育成（前記「医療の確保対策事業」に前記「介護人材確保・定着事業を加えたもの）	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル	
第1子・第2子に係る保育料軽減事業	-	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった	有	-	-	-	-	-	-	個別の事業での効果測定ではないが、保育所等運営支援事業というくりでの事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①待機児童ゼロ化事業実施市町村割合（目標値16%、実績値83.3%）、②保育士・保育所支援センターを通じた保育士人材確保（目標値206件、実績値91件）を設定している。今後の方向性として、待機児童については地域資源を活用して地域の実情を踏まえながら計画的に定員を増やしていけるように支援する、保育士確保については、保育士・保育所支援センターを核として取組を強化するなどとしている。	
第3子以降保育料軽減事業	-			-	-	-	-	-	-		
待機児童ゼロ化事業	-			-	-	-	-	-	-		
病児保育促進事業	-			-	-	-	-	-	-		
放課後児童クラブ施設整備事業	-			-	-	-	-	-	-		
保育士の確保・定着支援事業	-			-	-	-	-	-	-		
しまね結婚・子育て市町村交付金	-			-	-	-	-	-	-		
しまねすくすく子育て支援事業	フリーペーパー			子育てに役立つ情報	妊婦や子育て家庭等	県	-	-	-		
平成の縁結び応援事業	CM（映画内）			結婚ポジティブ情報	カップル等	県	-	-	-		この事業での効果測定ではないが、結婚対策強化事業というくりでの事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①しまね縁結びサポートセンターを通じた結婚数（目標値90件、実績値66件）、②しまね縁結びサポートセンターを通じた登録者数（累計）（目標値900人、実績値1621人）、③メールマガジン「恋みくじ」の登録者数（累計）（目標値3600人、実績値477人）、④出会いイベント等の実施回数（目標値79件、実績値137件）、⑤縁結びボランティア「はびこ」登録者数（累計）（目標値210人、実績値211人）を設定している。今後の方向性として、広域マッチング会議の頻度を増やす、交際の支援やフォローの在り方について研究し、地域全体として結婚に前向きになる雰囲気づくり等をする、地域振興部やふさと島根定住財団と連携し、UIターン施策と一体となった事業を展開するなどとしている。
	広報部の重点広報媒体			-	-	-	-	-	-		
不妊治療支援事業	テレビ	広報部の重点広報媒体	特定不妊治療費及び男性不妊検査費の助成に係る情報	不妊に悩む夫婦	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、助成件数（目標値1200件、実績値898件）を設定している。今後の方向性として、助成制度の周知、不妊に関する普及啓発、医師等からの治療に関する意見等を反映させるなどとしている。	
	リーフレット										
	広報部の重点広報媒体										

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 12 - 1）

健康福祉部においても、他部局と同様、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、健康福祉部の監査対象事業に係る事業費に占める広報経費の割合は、わずか約0.4%に過ぎない。この少ない広報経費で最大の広報効果を得るためには、戦略的な広報の実施の必要性が高い。

また、健康福祉部の取り扱う事業は、県民の生命、健康に係る危機管理情報の発信など、県民との間での迅速、かつ正確なコミュニケーションが必要な事業であり、コミュニケーション面での戦略的広報を実施することも必要である。

さらに、地域医療の担い手たる医師、介護士等の確保・育成や、保育士の確保等による子育て環境の充実、さらには、結婚の促進策など、マーケティングが必要な事業も多い。特に、医師、介護士等の確保については、職場の魅力だけでなく、住環境、教育環境、子育て環境等の魅力をPRする必要性もあり、また、医師については専門領域等もあるため、マーケティングの4P（Product, Price, Promotion, Place）、STP（Segmentation, Targeting, Positioning）、Reserchの各ステップを踏まえ、例えば、市場調査（Reserch）により県内のどの地域のどのような医療機関でどのような専門領域のニーズがあるのか把握した上で、市場の細分化とターゲットの設定、及び優位性の設定（Segmentation, Targeting,

Positioning) をし、そのターゲットの獲得に向け、何をいくらで売なのか (Product, Price。住環境を無償で提供することや、保育所等子育て環境の提供、奨学金の減免等)、どのように知らせ届けるのか (Promotion, Place。広報の方法や場所等) を決め、広報を実施する必要がある。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取り組みが必要であるが、健康福祉部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報主体の明示について (意見 12 - 2)

監査対象事業に係る広報媒体には、県の名前の記載があるものの、受託者や他組織の名前と並列的に記載されるなどして、一見して県が情報発信の主体であることが分からないものもあった。これに対して、下記の「不妊治療支援事業」で作成されたチラシには、左上の角に島根県のロゴが掲載されており、一見して島根県がこのチラシにある情報の発信主体であることが分かり、参考となる。

島根県男性不妊検査費 助成制度について



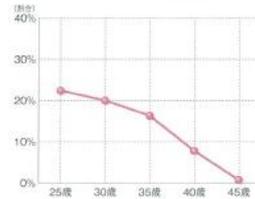
男性も不妊検査を受けましょう



不妊症の原因は、男性側24%、男女両方24%と言われており、適切な治療を受けるためには、夫婦がそろって検査を受けることが重要です。

(出典:世界保健機関(WHO)調査データ)

不妊治療における年齢と分娩に至った率



一般的に、女性の年齢が高くなるほど、妊娠を継続し分娩に至る割合は低下することがわかっています。まずは、早めに検査を受けましょう。

(出典:日本産婦人科学会2010年データに基づき厚生労働省で作成)

対象者

次の要件をすべて満たす方

- 法律上の夫婦で、申請時に島根県内に住所のある方(夫、又は妻の一方でも可能)
- 保険適用外の男性不妊検査を受けた方
 - ※対象となる不妊検査の例/診察、精液検査、ホルモン検査、染色体検査等医師が不妊症の診断のために必要と認める一連の検査
 - ※平成28年4月1日以降に受けた検査

助成額・助成回数

- 保険適用外の男性不妊検査にかかる自己負担額の1/2とする。(ただし、上限2万円)
※文書料も含まれます。
- 1組の夫婦につき、1回限り
※保険適用の不妊検査費については、各市町村で助成を行っているところもありますので、詳しくはお住まいの市町村へおたずねください。

お問合せ・申請窓口

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 松江保健所 健康増進課
〒690-0011 松江市長津田町1741-3
TEL0852-23-1314 | <input type="checkbox"/> 雲南保健所 健康増進課
〒699-1396 雲南市木次町里方531-1
TEL0854-42-9637 | <input type="checkbox"/> 出雲保健所 健康増進課
〒693-0021 出雲市塩治町223-1
TEL0853-21-8785 |
| <input type="checkbox"/> 県央保健所 健康増進課
〒694-0041 大田市長久町長久ハ7-1
TEL0854-84-9821 | <input type="checkbox"/> 浜田保健所 健康増進課
〒697-0041 浜田市井籠町254
TEL0855-29-5551 | <input type="checkbox"/> 益田保健所 健康増進課
〒698-0007 益田市昭和町13-1
TEL0856-31-9547 |
| <input type="checkbox"/> 隠岐保健所 健康増進課
〒685-9901 隠岐の島町湊町塩口24
TEL08512-2-9901 | <input type="checkbox"/> 隠岐保健所 島前保健環境課
〒684-0302 島ノ島町大字別所字島田58-17
TEL08514-7-8121 | |

(健康福祉部のチラシを引用)

例えば、前記チラシにあるようなロゴを、チラシ等を含めて全ての広報媒体に掲載すれば、情報の受け手は県が情報の発信主体であることを認知し、県に対する認知度、信頼度の醸成やブランド価値の向上につながり得る。したがって、前記チラシにあるようなロゴを参考に、広報について県が情報の発信主体であることを明示するようすべきである。

(3) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 12 - 3）

ア しまねすくすく子育て支援事業について

「しまねすくすく子育て支援事業」について、この事業に係る広報では、子育て家庭等に対して、フリーペーパー「コトヒト」を作成し、協賛店情報等の子育てに役立つ情報を発信している。しかし、この広報テーマは、協賛店情報などのいわば生活情報の提供であるが、これらの生活情報は、県以外にも市町村や民間等でもなされているはずである。よって、このような生活情報に係る情報提供は、県のすべき広報の位置づけからすると二次的なものであり、優先順位は低いはずである。

したがって、この広報テーマについては、維持するか否かを含めて検討すべきであり、場合によってはこの広報を辞めて、この広報に係る資源を他の広報テーマに集中させるなどすべきである。また、仮にこれを維持する場合でも、費用のかかるフリーペーパーよりも費用があまりかからない SNS の活用を検討すべきである。

イ 医療の確保対策事業について

「医療の確保対策事業」において、県は「まめネット」の普及・利用促進に向けた情報発信に力を入れているが、まめネットは、これを採用する医療機関等を増やすとともに、これを利用する患者も増やさなければならないが、医療機関の採用件数はほぼ頭打ちの状態である一方で、患者の利用者数は全県民の約 6%とまだまだ伸びしろはある。

したがって、この広報のターゲットについては、今後、医療機関等向けの広報よりも、相対的に患者向けの広報に重点を移していくべきである。

(4) 広報媒体について（意見 12 - 4）

「不妊治療支援事業」について、この広報の媒体として、県はチラシを作成し配布している。チラシの配布場所については、当初、松江市役所において、婚姻届を提出した人に配布することを予定していたが、提出時には他にも多くのチラシ類が配布されており印象に残りづらいという理由で方針を変更し、市町村や保健所、産婦人科等に配布しているとのことである。

以上のとおり、現状では、県はチラシを利用して広報を実施しているが、子作り世代の比較的若い世代の主な情報取得ツールは、SNS 等のインターネット媒体であるから、チラシよりも SNS 等のインターネット媒体を積極的に活用すべきである。

(5) 効果測定について（意見 12 - 5）

委託事業については、事業の効果測定が実施されている（但し、「医療の確保対策事業」については、効果測定の実施が確認できなかった）。それらの事業では、広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施すべきである。

なお、「平成の縁結び応援事業」の事業の効果測定指標の中で、しまね縁結びサポートセンターを通じた結婚数を設定しているが、このような指標は、広報の効果測定という観点からしても、この事業を通じた結婚に係る情報が受け手に認知され、当該情報をもとに受け手が結婚という行動に及んだ件数を把握しようとするものであり、「アウトカム」の観点からの効果測定指標として適切なものである。

第7 農林水産部

1 農林水産部の監査対象事業の概要

農林水産部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
地域貢献型集落営農連携・強化対策事業		—	—	53,600	46,985	0	地域貢献型集落営農法人の育成推進のために法人化に伴うハード及びソフトの支援や、地域貢献活動や経営の多角化を支援等するための事業。
園芸産地再生担い手育成事業		—	—	64,979	12,645	0	園芸農家の担い手の確保・育成による園芸産地の再生を図るため、園芸施設のリース料を支援するための事業。
しまねの西条柿（あんぼ柿）もうける産地育成事業		—	—	48,000	98,224	0	西条柿生産者の安定した所得向上を図るため、干し柿（あんぼ柿）の生産を推進し、もうかる西条柿栽培を推進するとともに、あんぼ柿加工を拠点として6次産業（産地間連携による地域産業の創出）の推進を図るため、西条柿のリース団地のリース料等を支援するための事業。
新農林水産振興がんばる地域応援総合事業		—	—	241,000	182,044	0	地域から提案された新たな農林水産業や農山漁村活性化に向けた振興プロジェクトに対して、施設・機械の導入経費を助成等するための事業。
「しまね和牛」振興対策事業		—	—	175,389	171,586	0	「しまね和牛」のブランド確立や肉用牛経営の安定を図るため、種雄牛造成、繁殖雌牛群整備、肥育技術の普及や試験研究開発経費を支援するための事業。
きのこの里づくり事業		—	—	45,000	29,627	0	きのこ生産の低コスト化、安定的な生産を図るために、生産設備等の整備を支援するための事業。
循環型林業に向けた原木生産促進事業	—	—	—	102,750	73,892	0	県内人工林の多くが利用期を迎えているにも関わらず、採算が合わないなどの理由から森林所有者が伐採を控え、放置森林の増加による森林の公益的機能等の発揮に支障が生じることが懸念される状況において、森林の主伐を促進し、県産原木の需給ギャップ解消を図るために森林所有者の主伐による原木生産に係る経費の一部を支援するための事業。
林業・木材産業成長基盤づくり事業		—	—	1,974,484	1,112,646	0	川上から川下まで一体的な施設整備等を支援し、林業・木材産業の総合的な成長を支援するための、国の交付金を利用した助成事業。
木質バイオマス県内全域集荷体制支援事業		—	—	54,000	52,922	0	県内2か所の木質バイオマス発電所の稼働に伴う新たな未利用木材需要の発生や、発電用燃料チップを乾燥させる必要があることから、長期にわたり安定的に未利用木材を集荷するための山土場・作業道の整備等を支援するための事業。
木の家ですくすく子育て応援事業		—	—	100,000	99,316	0	子育て世帯が行う県産木材を使った木造住宅の新築・購入、増改築等を支援するための助成金事業。
しまねの魚消費拡大促進事業		—	—	8,662	7,380	0	全国的な魚離れが進み、特にアジ、サバ、イカなどの多獲性魚種の消費量が減少する中で、しまねの魚の消費拡大を図り、産地における魚価の向上を目指すため、競争力ある地域ブランドの創出や産地加工の推進等を支援するための事業。
離島漁業再生支援交付金事業		—	—	138,044	135,665	0	離島の漁業における地理的ハンディキャップや課題を克服し、強い漁業を育成するため、漁業集落による漁場の生産力の向上や漁業の再生に関する実践的な取り組みを支援するための国の交付金事業。
新規漁業就業確保・育成事業		—	—	10,063	5,548	0	漁業者、漁村の高齢化が進行する中で、漁業への就業希望者に対して漁業体験や研修機会の提供、既存漁業者等とのマッチングを支援するための事業。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
農地利用集積促進事業	重点広報, ホームページ (広報 部)	—	—	577,556	184,434	0	農地の有効活用や担い手への農地利用の集積・集約化を図るため、農用地を集積し、農地の出し手と受け手のマッチングなどを行う事業。農地中間管理事業の推進に関する法律に基づき、県は公益財団法人しまね農業振興公社を農地中間管理機構に指定し、同管理機構が事業実施主体。
新規就農者等育成確保推進事業	バナー広告, メールマガジン, SNS	委託 (随契)	—	534,000	342,524	800	県内外から農業の将来の担い手を確保・育成するための事業。県内の農業に関心を持ってもらえるよう、就農情報やツアー情報等を県内外に発信。
	重点広報, ホームページ (広報 部)	—	—				
水田農業緊急総合支援対策	イベント, 研修会等	—	—	43,796	30,922	0	稲作農家の営農継続を図るため、販売強化対策や生産支援対策、経営安定対策を支援するための事業。
みんなでひろげる「しまね有機の郷」事業	冊子, フェイスブック, イベント等	委託 (随契)	1,998	53,197	33,712	3,248	地域により有機農業の取り組みに隔たりが見られること、小規模生産者等を中心に販売機会が限られていること、有機農業での就農を志向するUターン者の受け入れ体制が十分に整っていないなどの課題を解決し、「売れる」「就農する」可能性が高く、環境保全効果も優れる有機農業を一層拡大するための支援事業。有機農産品に対する理解や消費拡大に向けた情報を発信。
	情報誌	委託 (随契)	656				
	チラシ, グッズ等	委託 (随契)	852				
	重点広報, ホームページ (広報 部)	—	—				
林業担い手育成確保対策事業	ポスター, チラシ等 ガイダンス (説明会及び現場体験)	委託 (随契)	3,348	53,044	46,033	1,104	循環型林業を推進するための原木増産や再造林を拡大するため、新規林業事業者の確保や林業従事者のスキルアップや就労条件の改善を図る事業。主に林業就業希望者に対して林業の魅力等に関する情報を発信。
	ホームページ, ガイダンス (ガイドブック, 説明会), 研修	委託 (随契)	2,667				
	募集活動等	委託 (随契)	3,996				
	重点広報, ホームページ (広報 部)	—	—				
合計				4,277,564	2,666,105	5,152	

監査対象事業のほとんどが、補助金等を市町村等の他団体に交付し、当該他団体等を通じて事業の実施や当該事業の広報を実施していた。

事業費決算合計額は約 26 億 6600 万円で、そのうち広報経費は約 515 万円である。事業費に占める広報経費の割合は、わずか約 0.2%である。

広報に費やす予算が限られる中で、費用対効果を考え、広報を実施しているよ

うであった。例えば、「みんなでひろげる「しまね有機の郷」事業」では、広報のターゲットを主に乳児を持つ母親らに絞り、保育所等にPR冊子を置いたところ、反響が大きかったようである。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 13）

（1）契約手続等について

契約手続きや補助金等の交付手続きについて、特に指摘や意見を付すべき事項は確認できなかった。

（2）契約内容について（指摘 13）

ア 著作権に関する契約内容について

監査対象事業では、情報誌、冊子、チラシ、ポスター等が事業委託により作成されていたが、それらは著作権法上の著作物に該当するものであった。しかし、それらの著作物の作成を事業内容とする全ての事業について、成果物に係る著作権の帰属に関する定めが契約書に無かった。そのような場合、著作権法上、著作物を創作する者が著作者となり（著作権法 2 条 1 項）、著作者は著作権及び著作者人格権を享受するから（著作権法 17 条 1 項）、著作権は受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

なお、一部の事業において、仕様書に、「本業務により収集・作成した情報、データ一式を記憶媒体に保存し納品すること。（著作権を含む）」との記載があり、これは著作権を県に譲渡することを意図したものと解釈し得るが、記載自体からは県が著作権を取得したか否かが不明確と言わざるを得ない。

イ 著作権に関する定め契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

- 3 3E の監査結果（監査項目番号 14）
3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
地域貢献型集落営農連携・強化支援事業	重点広報、ホームページ(広報部)	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった	有	各種支援に係る情報	集落営農組織	-	-	-	-	-
園芸産地再生担い手育成事業				園芸農家	-	-	-	-	-	-
しまねの西条柿(あんぼ柿)もうける産地育成事業				西条柿生産者	-	-	-	-	-	-
新農林水産振興がんばる地域応援総合事業				農林水産事業者	-	-	-	-	-	-
「しまね和牛」振興対策事業				島根和牛生産者等	-	-	-	-	-	-
きのこの里づくり事業				きのこ生産者	-	-	-	-	-	-
循環型林業に向けた原木精生産促進事業				森林所有者	-	-	-	-	-	-
林業・木材産業成長基盤づくり事業				林業、木材事業者	-	-	-	-	-	-
木質バイオマス県内全域集荷体制支援事業				木質バイオマス事業者	-	-	-	-	-	-
木の家ですくすく子育て応援事業				子育て世帯の木造住宅購入(希望)者	-	-	-	-	-	-
しまねの魚消費拡大促進事業				漁業者	-	-	-	-	-	-
離島漁業再生支援交付金事業				漁業集落	-	-	-	-	-	-
新規漁業就業者確保・育成事業				漁業就業希望者	-	-	-	-	-	-
農地利用集積促進事業	重点広報、ホームページ(広報部)	-	-	-	-	-	-	-	-	
新規就業者等育成確保推進事業	パンナー広告、メールマガジン、SNS 重点広報、ホームページ(広報部)	県あくりーん	-	-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、新規就業者数(累計)(平成28年度の目標値:180人/年、実績値:173人/年)を設定している。今後の方向性として、新規就業者の持続的な確保や新規就業者の定着に向けた取り組みをあげている。	
水田農業緊急総合支援対策	イベント、研修棟	県	-	-	-	-	-	-	-	
みんなでひろげる「しまね有機の郷」事業	冊子、フェイスブック、イベント等 情報誌 チラシ、グッズ等 重点広報、ホームページ(広報部)	県	-	-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①有機農業:特別栽培農産物の栽培面積(平成28年度の目標値:2760ha、実績値:2310ha)、②有機農業取組面積(平成28年度の目標値:366ha、実績値:395ha)、③有機農業に取組む集落営農組織数(平成28年度の目標値:25組織、実績値:28組織)、④有機農業における新規就業者数(平成28年度の目標値:22人、実績値:27人)を設定している。今後の方向性としては、技術習得や有利販売を目的としたグループの立ち上げや既存組織の拡大支援、水稲除草技術等の普及促進、ターゲットの明確化と的確な情報発信、有機産品の保育所、幼稚園給食利用拡大などをあげている。	
林業担い手育成確保対策事業	ポスター、チラシ等 ガイダンス(説明会及び現場体験) ホームページ、ガイダンス(ガイドブック、説明会)、研修 募集活動等 重点広報、ホームページ(広報部)	島根県林業公社	-	-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①林業就業者数(平成28年度の目標値:913人、実績値933人)、②新規林業就業者数(H27~H31の累計)(平成28年度の目標値:累計140人、実績値:累計196人)を設定している。今後の方向性としては、新規林業就業者を毎年70人程度確保し、林業就業者の1000人確保を目指すために、総合的な林業の担い手の育成・確保対策の必要性をあげている。	

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 14 - 1）

農林水産部もまた、他部局と同様に、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、農林水産部の監査対象事業は、農林水産業という県の主要な産業の維持・発展に関する重要な戦略的事業であり、農林水産業の維持・発展のためには、農林水産物を県の内外に向けて積極的に PR をし、その消費拡大を図ることも重要である。その意味で広報の役割が非常に大きい。前記のとおり、監査対象事業の事業費に占める広報経費の割合はわずか 0.2%であり、極めて少ない広報経費で最大の広報効果を達成するためには、相当な広報戦略を練る必要性が高い。

また、監査対象事業の中には、農林水産業の担い手の確保・育成に係る事業があったが、そのためには雇用政策を所管する商工労働部（雇用政策課）の協力が有効であろうし、将来の担い手となり得る若年者に対する農林水産業の魅力発信という面では教育委員会を通じた幼少期から高等教育段階における職業教育が有効であろう。

さらに、県外からの U ターンによる担い手の確保のためには移住・定住政策を所管する地域振興部の協力が有効である。その意味で、担い手の確保・育成に向けた広報では他部局との連携も必要であり、それらの観点からしても、部局横断的なマーケティング広報の実施の必要性が高いと言える。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取り組みが必要であるが、農林水産部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

なお、農林水産部の監査対象事業は、補助事業が多く、補助金の交付先が実施する広報に関与、介入することは難しい。

ただし、補助事業も、県の戦略的事業に基づくものであることに変わりはない。全庁的な観点から補助金の交付先の広報に対する関わり方については本章第 1-2- (1) - オで述べた。

(2) Facebook の活用方法について（意見 14 - 2）

ア Facebook の運用状況

農林水産部の島根県農産園芸課有機農業グループは、島根県の有機農業の取り組みや有機製品の紹介、イベントなどに関する迅速な情報発信・PR を図ることを目的に、Facebook ページを開設している。また、この Facebook の運用については、「島根県有機農業グループ Facebook ページ運用指針」を定めている。同運用指針の項目 4 で、「コメント等」への対応については、広報部と同様に、原則、島根県からの返信は行わない旨記載されている。この対

応方法については、以下のとおり、Facebook の運用ポリシーにも明記され外部に公表されている。

 <p>島根県有機農業グループ @shimane.yuuki</p> <p>ホーム 投稿 写真</p> <p>ページ情報 コミュニティ</p>	<p>事業内容</p> <p>▼ 開始: 2015年8月21日</p> <p>連絡先情報</p> <p>☎ 電話する 0852-22-6477</p> <p>✉ @shimane.yuuki メッセージを送信</p> <p>🌐 http://www.pref.shimane.lg.jp/industry/norin/seisan/kankyosuishin/yukinougoyoshouhikakudai.html</p> <p>詳細</p> <p>1 ページ情報 島根県有機農業グループの公式Facebookページです。島根県では豊かな自然や立地条件を生かし環境にやさしい持続可能な農業を実現するために有機農業を推進しています。</p> <p>2 所有者情報 【運用ポリシー】 1. ページの目的 ・島根県の有機農業の取組みや有機産品の紹介、イベント等の情報をタイムリーにお伝えすることを目的として、島根県が運用しています。 2. コメントについての対応 ・原則、コメントに対して、島根県から返信は行いません。 3. 留意事項 以下に定める内容のコメント等は予告なく削除することがございます。 ・特定の個人、企業、国、地域を誹謗中傷する内容 ・人種、思想、信条、職業等で差別、又は差別を助長する内容 ・違法行為、又は違法行為を助長する内容 ・他者になりすますなど、虚偽や事実と異なる内容 ・目的を逸脱した広告、宣伝、勧誘、営業活動、その他営利を目的とした内容 ・著作権、商標権、肖像権などの権利または第三者の知的所有権を侵害する恐れのある内容 ・本人の承諾なく個人情報を特定・開示・漏えいするなど、個人のプライバシーに関わる内容 ・本県のセキュリティを脅かす恐れのある内容 ・わいせつな内容、その他公序良俗に反する内容 ・Facebook利用規則に反する内容 ・その他ページ運用者が不適切と判断した内容 4. 免責事項 当ページを利用することで生じた利用者の直接的、間接的損害について、運用者はいかなる責任を負わないものとします。</p>	<p>ストーリー</p>
--	--	---------------------

(島根県有機農業グループFacebook より引用)

SNS媒体は、双方向コミュニケーションによる良好な関係を構築するための広報に非常に適格的な広報媒体であるにも関わらず、前記運用ポリシーで、県が投稿者からのコメントに対して原則返信しないとする事は、SNS媒体としてのFacebookの本質を全く活かしていない。現状のFacebookを見ても、記事はイベントやキャンペーン等の告知にとどまっており、コミュニケーションが見られない。記事の“いいね”の数もほとんどが一桁台である。これではFacebookを開設した意味がない。

イ Facebookを通じた双方向的コミュニケーションの必要性

前記のとおり、Facebookは本来、広報に適格的な媒体である。このFacebookを活用し、有効的、効果的な広報を行うためには、まずは、前記運用ポリシーで、コメントに対しては原則返信しないとの制限を緩和し、部局内での運用指針の確認、共有を徹底した上で、部局内の職員一人一人に対して投稿されたコメントに返信できる能力と権限を与え、積極的にコメントに返信することで双方向コミュニケーションに取り組むべきである。

なお、そのような体制の構築には時間や予算を要することから、例えば、他の自治体でも見られるが、「ご質問等がある場合には記載の担当課にお問い合わせください。」などとして、専門部署に誘導する方法も検討されるべきである。

また、県がコメントに対して返信する場合に懸念しているであろう炎上についても、外部向けの運用ポリシーで誹謗中傷的な表現をしないなどの運用指針を公表することや、SNS規約違反の投稿を運営者側に報告することなどによってかなり軽減できるであろう。

ウ Facebookのシェアの運用について

「島根県有機農業グループFacebookページ運用指針」では、同Facebookに投稿された内容の複製、転載について、著作権法上認められたもの以外については無断での複製、転載を禁止するが、「シェア」についてはこの限りではないと定めている。

しかし、「シェア」も著作権法上の複製や公衆送信に該当することから、著作権者の許諾を得るか著作権法上の「引用」の要件を満たさない限り著作権侵害となり得る。例えば、あるニュース記事（著作物）全文をシェアし、自分のコメントを少し加えただけの場合、当該ニュース記事が「主」でシェアする方が「従」となり主従関係の要件を満たさないなどの理由で著作権法上の適法な「引用」に該当しないと判断される場合も想定される。あるいは、同Facebookに第三者から投稿された内容が他者の著作権を侵害する内容で

あった場合、それをシェアすると著作権侵害に加担したことにもなりかねない。

以上のとおり、「シェア」にも著作権を侵害するリスクがあるところ、前記定めは、「シェア」であれば無制約に許されるとの誤解を生じさせかねない。

したがって、「シェア」についても著作権侵害のリスクがあることを明記した上で、著作権法上適法な引用となるように、著作権法上の引用の要件（①公表された著作物であること、②公正な慣行に合致すること、③正当な範囲であること）を満たすべきことを規定しておくことが望ましい。

（3）広報テーマ・ターゲットについて（意見 14 - 3）

農林水産業の維持・発展のためには、農林水産業の事業者の確保、維持、発展に向けた支援が必要であることはもとより、農林水産業から生じる成果物の消費者に向けた成果物の PR や消費拡大に向けた対策が必要である。

しかし、監査対象事業を全体的にみると、そのほとんどが事業者向けの支援事業となっている。また、それと連動して、農林水産業の担い手の確保等の事業者に向けた広報が多くなっており、唯一、「みんなでひろげる「有機の郷」事業」は、事業者向けの支援事業・広報に加えて、有機農産物の PR や消費拡大に向けた情報発信などの消費者向け広報を行っている。

農林水産部によれば、消費者や実需者に向けた PR については、本監査対象事業以外の事業において計上しているものが多いとのことであるが、限られた予算の中でも、事業者向けの支援に係る広報と消費者向けの広報のバランスに配慮し、広報のテーマ・ターゲットを構成すべきである。

（4）効果測定について（意見 14 - 4）

委託事業については、事業の効果測定が実施されていた。それらの事業については、広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施すべきである。

なお、農林水産業のそれぞれの担い手確保・育成に係る事業については、いずれの効果測定指標も新規就業者数を設定しており、これはいわば「アウトカム」の観点からの効果測定指標であるから、広報の効果測定指標としても活用可能である。

また、「みんなでひろげる「しまね有機の郷」事業」における効果測定指標は、有機農業・特別栽培農産物の栽培面積、有機農業取組面積であり、農林水産業の成果物の消費量等は効果測定指標とされていないが、広報の効果測定の観点からすれば、同事業は、消費者向けの有機農産物の PR も実施しているのだから、有機農産物の消費量等も効果測定指標として設定の上、効果の把握、

分析を実施すべきである。

第8－1 商工労働部観光振興課

1 観光振興課の監査対象事業の概要

観光振興課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費		うち広報経費 (千円)	事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)		
神々のご縁観光総合対策事業	ホームページ	委託 (随契)	3,996	341,782	312,514	161,280	"神々"と"ご縁"をキーワードに観光誘客を促進する事業。「ご縁の国しまね」のイメージキャラクター(EXILEの青柳翔, AKIRA, 小林直己)を中心に、3人が出演する映画「たたら侍」と連動したプロモーションや、メディアへの積極的なアプローチ(首都圏でのメディア説明会の開催、出雲、石見、隠岐3地域のプレスツアーの実施等)、古代歴史文化をテーマとした情報発信、「ご縁」や「神々」のイメージを体感できる観光地・観光商品づくり(サイクリング観光に係る情報発信等、貸し切りバスツアー造成支援等、MICEの誘致・教育旅行の誘致、バリアフリー観光推進に向けた調査・情報発信など)、市町村観光協会の体制強化や若手経営者の育成等の多岐にわたる事業を実施している。
	SNS		2,540				
	アプリ		184				
	インフルエンサー		1,000				
	イベント		7,719				
	広報資材		1,931				
	プロモーション		100,000				
	チラシ		54				
	ポスター		324				
	パンフレット、ガイドマップ		6,955				
	広告		509				
	(プレス) ツアー		9,001				
	ゲーム		756				
	グッズ		787				
キャラクター	24,328						
広聴	2,299						
しまね観光誘客推進事業	イベント	委託 (随契)	5,329	229,011	235,502	22,914	観光産業や地域の個別課題に対応する施策を実施し、安定的・継続的な観光誘客を推進する事業。高速道路を活用した誘客対策(NEXCO西日本との連携による情報発信など)や、閑散期対策(観光客の落ち込みが大きい冬季の誘客対策を出雲・石見・隠岐の各地域で実施)、石見地域対策(石見神楽のブランディング等を通じた石見地域の魅力発信や観光商品の造成など)、隠岐地域対策(隠岐の資源を活用した着地型商品の造成等の支援など)、観光案内番頭の基盤整備への支援(観光案内版の多言語表記やトイレの洋式化、バリアフリー化、スマートフォン向け観光情報提供アプリ(複数言語対応)の開発支援など)、出雲大社周辺の交通渋滞対策への支援の各事業を実施している。
	プロモーション		1,000				
	コンシェルジュ		997				
	フリーペーパー		1,814				
	情報誌		5,773				
	ブログ		546				
	冊子・動画(外国人向け)		2,499				
	プレスツアー		1,000				
	旅行商品		3,000				
	カードラリー		390				
広聴	500						
広域連携誘客推進事業	パンフレット	委託 (随契)	1,289	120,642	113,818	2,202	広島県や山口県などと連携して、国内外の観光客に向けた情報発信や誘客対策などを実施し、広域周遊観光を促進し、誘客を図るための事業。山陰インバウンド機構との連携や、広島県・愛媛県との連携(広島観光周遊ルート「緑の道～山陰～」を活用した山陰の認知度向上など)、山口県との連携(世界遺産、日本遺産、幕末維新など両県共通テーマでの情報発信など)、三重県・奈良県との連携(運宮、神庭に線のある両県と連携し、東京のアンテナショップを拠点として連携イベントの開催等を通じた情報発信など)などを通じた誘客推進事業を実施している。
	情報誌		108				
	タベストーリー		86				
	シンポジウム		718				
外国人観光客誘致対策事業	ホームページ	委託 (随契)	525	107,324	102,038	35,132	増加が見込まれる外国人観光客誘致に向けた取組強化を図る事業。市場別の誘客支援(アジア・欧米地域へのプロモーション(商談会、旅行会社招聘、情報発信等)など)、外国人観光客の周遊促進(民間事業者が行う観光客誘致活動への支援や外国人観光客の受入環境の整備など)、クルーズ客船の誘致・受入体制の強化(鳥取県と連携した境港クルーズ客船誘致、浜田港クルーズ客船誘致)の各事業を実施している。
	オンライン広告		300				
	イベント		540				
	プロモーション		3,853				
	誘客・誘致		7,846				
	パンフレット、ガイドマップ		8,062				
	ブログ		1,732				
	コーディネート		324				
	旅行商品		1,469				
	航空サービス		540				
	情報誌		4,358				
	ゲーム		250				
	メディア招聘		576				
広聴	4,752						
県内航空路線利用促進事業	-	-	-	32,000	30,552	0	秋・石見空港の東京線2便化の継続及び大阪線の定期便運行再開に向けた観光誘客や、石見地域の観光魅力づくりを推進する事業。
合計				830,759	794,424	221,528	

観光分野における多岐にわたる事業を実施している。

監査対象事業に係る事業費決算合計額は、約 8 億円であり、そのうち広報経費は約 2 億 2000 万円である。事業費に占める広報経費の割合は約 28%であり、本包括外部監査における各部局（広報部を除く）の中では最も高い割合である。また、その広報経費は、広報部の平成 28 年度の広報事業に係る事業費決算額とほぼ同額である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 15）

（1）契約手続等について

ア インフルエンサー等に係る委託契約手続について（意見 15 - 1）

「神々のご縁観光総合対策事業」の中で、「たたら侍」×「ご縁の国しまね」キャンペーンにおけるインフルエンサーを活用した情報発信業務の委託がされていた。この事業は、事業受託者の A 社が前記キャンペーンに係る情報をインフルエンサーを利用して拡散させることが業務内容となっているところ、A 社は、インフルエンサー 7 名に対して、対価を支払い、Twitter を利用した情報拡散業務を実施させている。

A 社のこのような行為が事前承諾が必要な再委託に該当するか問題となる（なお、契約書では再委託は原則禁止され、例外的に書面により県の事前承諾を受けた場合には可能と定められている）。そもそも再委託が禁止される趣旨は、再委託による責任の所在の曖昧化や効率性、経済性の低下を防ぐことにある。この点、インフルエンサーは A 社の従業員ではないこと、受託者からインフルエンサーに対して対価の支払いがあることなどから、外形的に見れば受託者とインフルエンサーを同一と評価することが困難であり、また、後述するとおり、このようなインフルエンサーを利用した情報発信については本来は自制すべきであるし、仮に行うとしてもインフルエンサーの選定やインフルエンサーの発信した情報に対して県が関与する必要性が高いことから、責任の所在を明確化するためにも、受託者とインフルエンサーとの間の契約を県の許諾に係らしめる必要性が高いことなどから、再委託の禁止の趣旨に鑑み、これを再委託に該当するものとして県の事前承諾を要するものと解釈するのが相当である。

したがって、今後、仮にこれらの事業を実施する場合には、再委託として県の事前承諾を要する運用をすべきである。

イ プロモーション企画制作運營業務委託契約手続について（意見 15 - 2）

「神々にご縁観光総合対策事業」の中の「ご縁の国しまね」プロモーション企画制作運營業務委託について、県は、EXILE のメンバーを観光イメージキャラクターとして起用するために、同メンバーが所属する A 社等との間で委託契約を締結している。その委託金額は、平成 27 年度及び平成 28 年度の 2 か年で合計 2 億円（平成 28 年度は 1 億円）と高額であるにも関わらず、随意契約で契約が締結されていた。随意契約の理由としては、「EXILE TRIBE を起用する場合、契約先は所属会社である A 社及び地元窓口の B 社となる必要があるため」とされている。

しかし、前記随契理由は、EXILE のメンバーを起用することが前提の随契理由であるが、そもそも EXILE のメンバーを県の観光イメージキャラクターとして起用すること自体、つまり、県の観光イメージキャラクターを誰にするのかを含めて本来は入札や企画コンペを実施すべきであり、前記随契理由は、なぜ EXILE を起用することになったのか、その決定手続はどのようなものであったのかなどの説明が無く、随契理由としての説得性に欠けると言わざるを得ない。観光振興課によれば、EXILE のメンバーを起用した理由は、映画「たたら侍」とタイアップするためというものであったが、そもそも、県の観光イメージキャラクターは、県のブランドイメージを大きく左右するものであるから、その決定は極めて慎重かつ適正なプロセスを経てなされるべきである。

よって、県の観光イメージキャラクターの起用やそのプロモーションの業務委託については、一般競争入札や企画コンペ等を実施し、県の各部局や県民、県内産業の代表者等で構成されるイメージキャラクター選考委員会等での慎重な審査を経るなどして決定されるべきである。

（2）契約内容について

ア 著作権について（指摘 15 - 3）

観光振興課の監査対象事業の中には、当該事業の成果物が著作権法上の著作物に該当するものが多々確認できた。そして、それらの事業は、ほとんどが事業者へ委託されていた。それらの事業に係る契約書（仕様書）では、著作権の帰属等の権利義務関係について定めのあるものもあったが、定めのないものも少なからず存在した。著作権に関する権利義務関係について定めが無い場合、著作権法上、著作物を創作する者が著作者となり（著作権法 2 条 1 項）、著作者は著作権及び著作者人格権を享受するから（著作権法 17 条 1 項）、著作権は受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、

譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。現状では、著作権について問題は顕在化していないが、著作権についての取り決めが何らされていない以上、潜在的な問題は生じているので、著作権の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について明確に定めておく必要がある。

したがって、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権不行使の取り決めなどをし、契約書上明らかにすべきである。

イ インフルエンサー（ブロガー等）について（意見 15 - 4）

観光振興課の監査対象事業の中には、県の魅力や観光地、キャンペーン等に係る情報を、ブロガー等のインフルエンサーを通じて情報拡散させる事業を実施しているものが複数確認できた。当該事業は、前記のとおり、県が委託先の事業者を通じてブロガー等に情報拡散をさせている事業もあれば、県が直接ブロガーと委託契約を締結し、情報拡散を行わせているものもあった。

また、県によれば、ブロガーの選定に係る一般的な基準は設けておらず、（県が直接委託した場合を除き）ほとんどが受託者がブロガー等を選定していた。ブロガー等が発信した内容の確認については、ブロガー等による情報発信に料金がかかるものについては、その発信内容について報告書を提出させ観光振興課が確認していたが、滞在費の負担や情報提供のみの場合には報告書を求めないため、観光振興課が WEB により確認していた。発信された内容に事実誤認があれば訂正を求めることもあるが、表現方法については訂正できないのが一般的である（特に欧米）。

しかし、ブロガー等の記事には、県から委託を受けていることや（対価の支払いがある場合には）県から対価を受けていることは掲載されていなかった。このような手法は、いわゆるステルスマーケティングに該当するものと思われるが、そのような手法の当否が問題となる。

ところで、一般論として、消費者庁は、口コミサイトにおけるサクラ記事など、広告主から報酬を得ていることが明示されないカキコミ等について、景品表示法上問題がないか検討した結果を示している。その中で、ブログも口コミサイトに該当すること、商品・サービスを提供する事業者が、顧客を誘引する手段として、口コミサイトに口コミ情報を自ら掲載し、又は第三者に依頼して掲載させ、当該「口コミ」情報が、当該事業者の商品・サービスの内容又は取引条件について、実際のもの又は競争事業者に係るものよりも著しく優良又は有利であると一般消費者に誤認されるものである場合には、

景品表示法上の不当表示とならしてしている。

この点、本監査対象事業におけるブロガー等の記事を確認する限り、その記事の内容が前記景品表示法に抵触するような内容は無かった。

しかし、このようなステルスマーケティングの手法には、県にも以下のようなリスクがある

すなわち、県が事業者を通じて依頼したブロガーが、商品・サービスについて誇張的な表現をした場合には、当該事業者が景品表示法違反の責任を問われる可能性があり、それに起因して県も社会的非難を受け、県の評価、イメージの低下、ブランド価値の棄損等のリスクが生じる。

また、ブログへの投稿内容自体は、基本的にはブロガーの判断に任せられ、県が事後的に確認する現在の体制のもとでは、ブロガーによる景品表示法に抵触するようなブログ記事の掲載を未然に抑止するには不十分である。

さらに、リスクではないが、このようなブロガーを利用した情報拡散の効果についても、例えば、「神々にご縁観光総合対策事業」におけるインフルエンサーの事業では、Twitter を利用した情報拡散が実施されているが、合計リーチ数（インフルエンサー9名の合計フォロワー数＋リツイートユーザーの合計フォロワー数）は278,106人だが、リツイートユーザー数は49人であり、その効果については評価が難しい。

したがって、県が（直接又は間接に）対価を支払って、ブロガー等に口コミ等の掲載を依頼する場合、ステルスマーケティングと一線を画すために、口コミ等には県から依頼を受けたことを明示してもらうとともに、口コミ等が商品・サービスについて誇張的な表現等になっていないか確認し、問題があれば是正させ、さらに、その効果測定を実施することが望ましい。

ウ 「たたらバス」運行業務委託契約について（指摘15-5）

「神々にご縁観光総合対策事業」の中の「たたらバス」運行業務委託の契約書（仕様書）によれば、同バスの運行回数は合計28日と定められており、それを前提とした委託費用が積算され、委託契約が締結されたところ、実績は15回の運行に留まったにも関わらず、受託者には当初の委託金額全額が支払われていた。

観光振興課によれば、全額支払いを行った理由については、①1回あたりの参加者が少なかったため、1回あたりの経費は同程度かかるのに対し収入が少なかったことや、②不催行であった場合にもキャンセル料等の一定の経費がかかること、③ツアーの認知度を高めるためにPR経費を当初の想定よりも多く支出したとのことであった。しかし、①及び②については、言わば危険負担の問題であるところ、島根県会計規則68条2項では契約書には危険

負担について原則定めなければならないとしているが、本契約書には定めがなかった。そうすると、民法の一般原則に従い危険負担の債務者主義（民法536条1項）により、受託者のバス運行債務が一部消滅すれば県の委託料支払債務も消滅するので、県が受託者に委託料全額を支払うことに法的根拠はない。また、③については、仮にそうであるならば、増額されたPR経費分の経費の支出をするための変更契約を締結する必要があるが、そのような変更契約は締結されていなかった。

よって、県が受託者に対して、不催行に終わったバスの運行回数分の委託料を含めて全額委託料を支払ったことについて、当該不催行分の経費の支払部分に支払いを正当化すべき法的根拠はないものとする。

また、このような事態は、島根県会計規則68条2項で契約書への規定が原則求められている危険負担についての定めがなかったことに起因しているため、その点の改善も必要である。

エ 「ご縁の国しまね」石見プレスツアー業務委託契約について（指摘15-6）

「神々にご縁観光総合対策事業」の中の「ご縁の国しまね」石見プレスツアーの業務委託契約書及び仕様書において、契約書の題目を「石見」と表記すべきであるのに「隠岐」と記載されていた。その他にも、「石見」と表記すべきところを「隠岐」と表記している箇所があった。

おそらく、同じようなプレスツアーである隠岐プレスツアーの契約書及び仕様書を使いまわしたことから、前記のような誤記が生じたものと思われる。

したがって、契約書を使いまわす場合は、契約書の記載内容についてより慎重に確認し、誤記等が生じないようにすべきである。

3 3Eの監査結果（監査項目番号16）

3Eの監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレーズメント	世界目録に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル	
神々ごと線観光総合対策事業	ホームページ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった	有	県の魅力に係る情報	首都圏を中心とする観光客（主として20代～40代女性）	県、LDH	-	-	有名人を起用	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①島根県への来訪意向割合（平成28年度の目標値12%、実績値11%）、②観光入り込み客延べ数（平成28年度の目標値33,530千人、実績値33,082千人）を設定している。今後の方向性として、認知度、魅力度は上昇しているが来訪意向の割合が上昇していない。県の観光プロモーションと観光地づくりとの連動性が不十分などの課題に対し、「ご縁の国しまね」のイメージを引き続き発信し、認知度を更に向上させる一方で、旅行の動機づけとなる「本物」の観光素材の情報発信を強化していくこと、発信する素材によりターゲットを絞り、効果的な広報手法を選択し、イメージ発信と連動させることにより認知度の向上を誘客につなげるなどとしている。	
	SNS		有	観光に係る情報	県内外の観光客	県	-	-	-		
	アプリ		有	-	-	-	-	-	-		-
	インフルエンサー		半年	ご縁の国イベントに係る情報	ツイッター利用者	インフルエンサー	-	-	-		-
	イベント		有	島根の魅力や観光に係る情報	県内外の観光客	県	-	-	有名人を起用		
	広報資料		有	-	-	-	-	-	-		-
	プロモーション		有	県の魅力に係る情報	首都圏を中心とする観光客（主として20代～40代女性）	県、LDH	-	-	有名人を起用		
	チラシ		有	島根学講座に係る情報	大阪在住者	県	-	-	-		
	ポスター		半年	観光に係る情報	県内外の観光客	県	-	-	-		
	パンフレット、ガイドブック		有（一部半年）	観光に係る情報	県内外の観光客（主として20代～40代女性）	県	-	-	-		
	広告		有	観光に係る情報	県内外の観光客	県	-	-	-		
	（プレス）ツアー		有	観光に係る情報	主として首都圏のメディア等	県	-	-	-		
	ゲーム		半年	観光地に係る情報	ゲーム利用者	-	全世界販売本数が40万本を突破（平成30年2月26日時点）したゲーム	-	-		-
	グッズ		半年	-	-	-	-	-	-		-
キャラクター	有（一部半年）	-	-	-	-	-	-	-			
広聴	半年	県の認知度・イメージ調査、メディア露出度調査	首都圏の男女、「ご縁の国しまね」プロモーションイベント	-	-	-	-	-			
しまね観光誘客推進事業	イベント	有	山陰いもものマルシェに係る情報	主として広島・山口等の観光客	実行委員会、山陰中央新報社	-	-	-			
	プロモーション	有	-	-	-	-	-	-			
	コンシェルジュ	有	-	-	-	-	-	-			
	フリーペーパー	有	観光に係る情報	高速道路利用の観光客	NEXCO	-	-	-			
	情報誌	有（一部半年）	観光に係る情報	国内観光客	-	-	-	-			
	ブログ	半年	観光に係る情報	ブログ利用者	台湾人、ドイツ人、プロガー	-	外国人に対する情報発信	-			
	冊子・動画（外国人向け）	半年	たたら製鉄、その他観光に係る情報	在住外国人	-	-	外国人に対する情報発信	-			
	プレスツアー	有	観光に係る情報	主として首都圏のメディア	-	-	-	-			
	旅行商品	半年	-	-	-	-	-	-			
	カードラリー	有	観光地に係る情報	西日本の観光客	-	-	-	-			
	広聴	半年	体験メニューに係るアンケート調査	山陰地方の外国人旅行者	-	-	外国人旅行者の動向調査	-			
広域連携誘客推進事業	パンフレット	半年	観光に係る情報	中国地方の観光客	-	-	-	-			
	情報誌	半年	観光に係る情報	主として山口県在住の観光客	-	-	-	-			
	タペストリー	半年	-	-	-	-	-	-			
	シンポジウム	有	県の歴史文化に係る情報	主として県外在住者	-	-	-	-			

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプラットフォーム	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
外国人観光客誘致対策事業	ホームページ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった	有 (一部 半年)	観光に係る情報	外国人旅行者	県	-	外国人に対する情報発信	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①外国人宿泊客延べ数（平成28年度の目標値50,000人、実績値61,538人）、②主要観光施設外国人利用者数（目標値109,000人、実績値123,519人）を設定している。今後の方向性として、外国人観光客の主要ゲートウェイから島根へのアクセスが不便であるため、旅費が高み、外国人が旅行先として島根を選択するインセンティブが低いことや、クルーズ船の寄港時における受入れ体制や関係者の役割分担などが対応しきれていないなどの課題に対し、民間事業者の外国人観光客受入環境整備の支援や、団体旅行商品の造成、個人旅行者に対するウェブサイトやSNSでの情報発信の強化等を図るなどとしている。
	オンライン広告		有	観光に係る情報	外国人旅行者	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	イベント		半年	県の魅力に係る情報	シンガーポールの観光客	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	プロモーション		有	観光に係る情報	フランス、ニュージーランド、東南アジア、韓国	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	誘客・誘致		有	観光に係る情報	台湾・韓国の観光客等	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	パンフレット、ガイドマップ		有	観光に係る情報	外国人旅行者	県	-	外国人に対する情報発信	-	
	ブログ		有	観光に係る情報	ブログ利用者	中国人、台湾人、韓国人プロガー	-	外国人に対する情報発信	-	
	コーディネート		半年	観光に係る情報	台湾人観光客	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	旅行商品		有	観光に係る情報	フランス・台湾・香港等の旅行会社	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	航空サービス		半年	観光に係る情報	国内及び国外の旅行者	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	情報誌		半年	観光に係る情報	香港、在住外国人	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	ゲーム		半年	ルートレターに係る情報	ブログ利用者	台湾人プロガー	-	外国人に対する情報発信	-	
	メディア招聘		有	観光に係る情報	外国メディア	-	-	外国人に対する情報発信	-	
	広聴		半年	外国人旅行者の動向調査	広島からの外国人旅行者	-	-	外国人に対する情報発信	-	
県内航空路線利用促進事業	-		有	-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、萩・石見空港旅客数（平成28年度の目標値13.5万人、実績値12.2万人）を設定している。今後の方向性として、旅行商品造成や山口県との連携、二次交通対策や地元観光素材の活用、旅行記事形式でのWEBや雑誌等の効果的媒体を利用した情報発信やメディアプロモーションなどによる誘客を実施している。	

(1) 戦略及び組織性、体系性（意見16-1）

観光振興課は、前記のとおり、その事業のほとんどが広報の要素の大きい事業であり、広報経費も他部局と比べ桁違いに多い。広報事業の内容も、他部局に比べれば、テーマ、ターゲットの選択やコンテンツの内容等が戦略的に決定され、広報を実施していた。他部局に比べ、管理運用する広報媒体も多く、広報のノウハウや知識に優れている印象であった。

しかし、全庁的観点からみると、観光振興課は観光の分野でのトップリーダー的存在であったが、部局横断的な取組や協力は、本監査対象事業の範囲内ではあまり見られなかった。

特に、前記でも述べたが、観光振興課は県の観光イメージキャラクターとしてEXILEのメンバーを起用し、大々的なプロモーション活動を実施しているが、県の観光イメージキャラクターは、県のブランドイメージに大きく関わるものであり、観光分野以外の県全体の事業遂行に影響を及ぼすものであるから、これについては、本来、全庁的な手続きの中で選択、決定されるべきものであった。

また、観光振興課は広報に関する独自のノウハウや伝手等を有しているもの

と思われるが、それらのノウハウや伝手等は他部局の広報においても有益なものが多いであろうから、他部局との間でそのようなノウハウや伝手等を共有することが望ましい。

このように、観光振興課が現に主体的に実施している事業の中には、県の観光イメージキャラクターのように全庁的な観点から取り組むべきものもあるし、他部局との間で広報に関するノウハウ等を共有することが望ましいものもあるから、全庁的な観点から戦略的広報を実施する必要がある。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 16 - 2）

ア 神々にご縁観光総合対策事業について

この事業では、広報経費 1 億 6000 万円以上をかけて「神々」と「ご縁」をテーマに大々的なプロモーション等の広報を行っている。EXILE を県の観光イメージキャラクターに選定したことは前記のとおりである。また、観光振興課によれば、ターゲットは主に首都圏在住の 20～40 代女性とのことであつた。

そもそも、この事業のターゲットを前記のように決定したのは、当該事業がスタートした平成 25 年度に、潜在層である首都圏の若年層を中心とした女性客を多く取り込んでいくため、それまでに古事記 1300 年祭などで定着してきた「神々」のイメージを女性に訴求するため、柔らかく、「ご縁」というキーワードにして、平成 25 年度からは DAIGO さんをイメージキャラクターとし、平成 26 年度には御秒奈々さんを加え、プロモーションを行ってきたという経緯がある。そして、本事業における EXILE の起用は、20 代～40 代女性というターゲットにもマッチし、EXILE ファンの獲得という新たなアプローチと映画との連動による発信力の強化を狙ったものである。

他方で、県の平成 28 年度の観光入り込み客延べ数は 33,082 千人であり、平成 27 年度の 33,171 千人から減少している。また、県への来訪意向割合も平成 28 年度は 11%であり、平成 27 年度の 11.5%から減少している。

ところで、観光に係る広報事業は、各地方自治体がそれぞれ特色ある広報を実施するなど、地域間での競争が激化している。そのような中で、地域間競争に打ち勝ち、県への観光誘客を図るためには、ターゲットを明確にした訴求効果の高い戦略的な広報を実施する必要がある。

この点、前記のとおり、このプロモーション等の広報の主なターゲットは、

主に首都圏在住の 20～40 代女性であり、これをターゲットとした経緯は前記のとおりである。しかし、前記のとおり、県の平成 28 年度の観光入り込み客延べ数や県への来訪意向割合は平成 27 年度に比べ減少している。EXILE の起用により、県の認知度等が向上するなどの効果があったと思われるが、多額の予算を使った広報事業であることから、既存のターゲットの検証や、市場分析による訴求効果の高いターゲットの分析、決定等を行うことで、県の観光入り込み客延べ数や県への来訪意向割合の向上を図ることが望ましい。

イ 外国人観光客誘致対策事業について

「外国人観光客誘致対策事業」の中の「東南アジアプロモーション業務委託」では、誘客目標が 200～300 人と設定されていたが実績はゼロであった。同事業は約 250 万円の広報経費をかけて行った事業であるが、成果はゼロであったことから、そもそも東南アジアをターゲットとしたことについては検証が必要である。

ところで、観光振興課が行う海外プロモーション事業は、フランス、台湾、韓国、東南アジア、ニュージーランドである。

また、県の外国人観光客の入込数は、平成 26 年度が 2 万 9617 人、平成 27 年度が 5 万 1899 人、平成 28 年度が 6 万 1538 人と右肩上がりに増加しているが、国別にみると、韓国（平成 26 年度 4963 人、平成 28 年度 7369 人）、中国（平成 26 年度 2392 人、平成 28 年度 7557 人）、香港（平成 26 年度 2196 人、平成 28 年度 9227 人）、台湾（平成 26 年度 7800 人、平成 28 年度 1 万 4553 人）が大きく増加している。ちなみに、フランスも平成 26 年度の 1199 人から平成 28 年度には 2447 人と大きく増えている。ニュージーランド及び東南アジアについては明確なデータが無かったので一概には言えないが、前記各国と比較すれば旅行者総数は少ないものと思われる。外国人観光客にとって、観光の決め手になるのは、特に島根県であると交通手段の有無等が大きいと思われ、隣接県である鳥取県米子市の米子空港に韓国及び香港の定期路線があることに加え、同じく鳥取県境港市に外国クルーズ船が寄港することから、前記の各国からの観光客数が増えたものと思われる。

したがって、外国人観光客の誘客の上で、どの国や地域をターゲットとするかについては、県への観光導線の整備状況も重要な要素と思われるから、多くの国や地域をターゲットとするのではなく、県への観光導線が比較的整備されている国や地域にターゲットを絞り、広報資源を集中させることで大胆かつ継続的な戦略的広報を実施することを検討すべきである。

(3) 広報主体の明示について（意見 16 - 3）

前述したとおり，観光振興課の監査対象事業の中には，ブロガー等のインフルエンサーを通じた情報拡散に係る事業を多数実施しているが，当該インフルエンサーの発信内容には県から委託を受けていることの記載はなかった。

しかし，前述したとおり，そのような依頼主である県が表示されないステルスマーケティングには法的なリスクや倫理的な問題をはらんでおり，これを行うとしても，県から依頼を受けていることを発信内容に記載させることでステルスマーケティングと一線を画し，また，県がその発信内容を監視し，問題があれば是正させることが必要である。

したがって，インフルエンサーを通じた情報発信を行う場合には，少なくとも，当該インフルエンサーの発信記事等に県から依頼を受けていることを記載すべきである。

第8-2 商工労働部しまねブランド推進課

1 しまねブランド推進課の監査対象事業の概要

しまねブランド推進課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	事業費			事業概要
			予算(千円)	決算(千円)	うち広報経費(千円)	
しまね食品産業総合支援事業	Web物産店 チラシ、パンフレット	委託 (随契)	57,609	49,677	5,931	食品産業に対し、入口(商品づくり)から出口(販路拡大・情報発信)までのプロセスを総合的に支援することにより、個々の企業の競争力を高め、収益の増加や経営の安定化、さらに県内食品産業の底上げを図ることを目的とした事業。県産品のPR・販路拡大等を目的として、Web物産展や食品展示会等を開催。
輸出拡大支援プロジェクト	—	—	25,660	19,570	0	海外販路開拓活動に取り組む県内事業者等に対する経費補助のための補助金を含む。
浜田港ロシア貿易発展プロジェクト	—	—	15,500	15,500	0	浜田港振興会に対する運営費等の負担金。
6次産業推進事業	パンフレット	—	174,453	89,906	864	6次産業化の推進のために、6次産業に取り組む県内事業者の経費等を補助するための補助金。この補助金を「新しまろく事業補助金」という。島根県は、「新しまろく事業補助金」のパンフレットを作成、配布し、補助金事業に係る情報を発信している。
合計			273,222	174,653	6,795	

前記のとおり、事業の一部が補助金交付の事業となっている。事業費決算合計額は約1億7400万円であり、広報経費は約679万円である。広報経費は事業費の約4%である。

2 適法性の監査結果(監査項目番号17)

(1) 契約手続等について

契約や補助金の交付手続きについて、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

(2) 契約内容について(指摘17)

ア 著作権についての契約内容について

前記事業のうち、「しまね食品産業総合支援事業」において、Web物産展の開催のためのWeb作成や食品展示会向けのパンフレットの作成を委託している。このうち、Web物産展のためのWeb作成の委託契約においては、成果物等の著作権等は受託者に帰属するとされており、著作権の帰属が明確になっている。県が当該成果物等を二次的に利用することが想定されないのであれば、そのような取り決めでも構わないであろう。

これに対し、食品展示会向けのパンフレット作成の委託契約では、パンフ

レットの記載を見ると言語又は美術の著作物（著作権法 10 条 1 項 1 号， 4 号）に該当するものと考えられるが，パンフレットの著作権の帰属に関する取り決めはない。この場合，著作権法上，著作物を創作する者が著作者となり（著作権法 2 条 1 項），著作者は著作権及び著作者人格権を享受するから（著作権法 17 条 1 項），著作権は受託者に帰属することになる。したがって，県がこのパンフレットを配布（譲渡）するなどの場合には，著作者である受託者の許諾を得なければならないが，契約書（仕様書）上そのような許諾があることが明確ではない。また，著作者人格権は譲渡できない（著作権法 59 条）ことから，県が著作権を取得しても，著作者人格権は著作者に残る。したがって，著作者が著作者人格権を行使しないよう，著作者による著作者人格権の不行使も定めておくことも望ましい。

イ 著作権等の定め契約条項化の必要性

以上のとおり，契約書上，著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり，現に著作権に関する問題が生じていなくとも，潜在的な問題は生じているから，著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾，著作者人格権の不行使等について取り決め，契約書上明らかにすべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 18）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系的性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
しまね食品産業総合支援事業	Web物産展 チラシ、パンフレット	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	県産品のPR、販路拡大等に係る情報	県内外の消費者	県、楽天等	楽天市場を利用したPR	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として①しまね県産品販売パートナー店における県産品年間販売額（平成28年度の目標値：13億3300万円、実績値18億9830万円）、②食品展示商談会商談成約取引額・見込額（平成28年度の目標値：3億6780万円、実績値：2億4230万円）、③食品安全セミナー参加者数（単年）（平成28年度の目標値：70事業所、実績値：116事業所）、④Web物産展売上額（単年）（平成28年度の目標値：5850万円、実績値：4740万円）、⑤売れる商品実践講座参加または営業力強化専門員事業実施者で、ブランド推進課の販路拡大事業実施者（累積）（平成28年度の目標値：16事業所、実績値36事業所）を設定している。今後の方向性として、営業力や商品力の不足等の課題に対し、効果検証の上、食品事業者の営業力・商品力双方の総合的な向上のためのきめ細かな支援策を実施するなどとしている。
輸出拡大支援プロジェクト	-			補助金に係る情報	県内事業者	-	-	-	-	-
浜田港ロシア貿易発展プロジェクト	-			補助金に係る情報	県内事業者	-	-	-	-	-
6次産業推進事業	パンフレット			補助金に係る情報	県内事業者	県	-	-	-	効果測定を実施している。効果測定指標として、①多様な事業者が連携した6次産業化に取り組む事業体数（平成28年度の目標値35件、実績値27件）、②多様な事業者が連携した6次産業化の取り組みによる新規雇用者数（平成28年度の目標値21人、実績値53人）を定め、効果測定を実施している。今後の方向性として、6次産業化の困難性や販売額の伸び悩み等の課題に対して、6次産業化に取り組んだ事例の紹介による事業趣旨の理解と促進を図り、また、事業遂行に対してアドバイザー派遣などによりサポート、フォローの強化を図るなどとしている。

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 18 - 1）

しまねブランド推進課においても、他部局と同様に広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、前記のとおり、しまねブランド推進課の監査対象事業の事業費に占める広報経費の割合は約 4%に過ぎない。しかし、しまねブランド推進課の監査対象事業は、その全てがマーケティングの分野に属する事業であり、広報の役割が大きな事業であるから、少ない広報経費で最大の効果を達成するためには、広報資源の選択と集中や広報の効率化等が必要であり、戦略的な広報を実施する必要性が高い。

また、「しまね食品産業総合支援事業」では、県の食産品の販路拡大を通じて個々の食産品の PR を行っていた。同事業では、県の食産品のブランディングまでは目的とされていないが、本章第 1-2-（2）でも述べたが、同事業で作成されたチラシにある大黒天のロゴは、個々の食産品から昇華されたイメージでありブランドとなり得るものである。しかし、これが全ての広報媒体に利用されているわけではなく、ブランド化までには至っていないようであった。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - （1） - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報主体の明示について（意見 18 - 2）

監査対象事業のうち、「しまね食品産業総合支援事業」の下記 Web 物産展のホームページを見ると、一見して、受託者が島根県の物産の販売企画を行っているかのような印象を受ける。



島根の「食」

(楽天株式会社のホームページから引用)

しかし、この事業は、受託者ではなく県の事業であり、県が当該事業に係る情報の発信主体であることが明示されなければならない。しかしながら、このホームページを見る限り、消費者からすると受託者の企画としか見えず、県が当該企画の主体であることは分からないだろう。

県の戦略として県産品のPR、販路拡大を進める以上は、ホームページに県が発信主体であることを明示し、県の県産品の認知や県の認知度、信頼度、ブランド価値の向上につなげていくべきである。

本章第1-2-(2)でも述べたが、「しまね食品産業総合支援事業」で作成されたチラシにある大黒天のロゴは、個々の食産品から昇華されたイメージであり、それ自体ブランドとなり得るものであるが、それが県の食産品のブランドとして定着すれば、そのロゴを見ただけで県が情報の発信主体であることが認識される。そこで、例えば、当該ロゴを前記ホームページに掲載すれば、ブランドの醸成と県が情報の発信主体であることを明示し得る。

いずれにしても、(受託者の協力、同意が必要であろうが)ホームページに県が情報発信の主体であることを明示すべきである。

(3) 効果測定について (意見 18 - 3)

「しまね食品産業総合支援事業」については、事業の効果測定が実施されていたが、多角的視点から効果測定がなされており、その効果測定指標も「アウトカム」の観点から設定され効果測定が実施されていることから、広報の効果

測定指標としても活用可能である。

したがって、同事業については、前記効果測定指標を活用することで広報の効果の把握、分析を実施すべきである。

第8-3 商工労働部産業振興課

1 産業振興課の監査対象事業の概要

産業振興課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費		うち広報経費 (千円)	事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)		
しまねものづくり産業活性化プロジェクト	ホームページ (広報部)	-	-	350,475	263,013	0	ものづくり企業の経営管理・生産管理・技術力の強化、新規取引先の開拓、新分野への進出などを支援する事業。支援方法は補助金等。事業の実施主体は、しまね産業振興財団であり、同財団が主として広報を実施。
	広報部の重点 広報媒体						
石州瓦産業経営基盤強化支援事業	-	-	-	55,250	42,662	0	県西部の主要産業である石州瓦産業の振興を図るために、経営力・生産力・販売力の支援をする事業。支援方法は補助金等。事業の実施主体は、石州瓦工業組合であり、同組合が主として広報を実施。テレビ、新聞、広報誌、ホームページ、SNS(YouTube)、パンフレット、チラシ、イベントなどの媒体を利用し活発に広報を行っている。
島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業	冊子	委託 (随契)	334	60,000	59,298	334	「健康」をキーワードに、地域資源を活かし、多様な分野が連携したビジネスの創出を支援する事業。支援方法は補助金等。県は当該ビジネスモデルの事例集を作成し、事業成果報告会の来場者に配布して情報発信を実施している。
	ホームページ (広報部)	-	-				
	広報部の重点 広報媒体	-	-				
起業家育成・支援事業	起業家スクール、起業家育成プログラム	委託 (随契)	1,714	14,436	8,941	1,714	地域経済の維持・拡大の担い手の確保・育成を図るために、起業意欲を喚起し、地域ごとの企業支援体制の充実強化や新たなビジネスの創出を支援する事業。県は、起業家スクールの開催等を事業者に委託している。
しまねIT産業振興事業	Ruby合宿	委託 (随契)	6,329	352,972	294,772	37,868	県内のIT産業の持続的発展を目指し、国内外で売れる商品・サービス開発を促進するため、人材育成・確保、技術力・商品力強化、販路開拓等を支援する事業。県は、事業委託等して、島根県発のコンピューター言語のRubyを活用した高校生向けのRuby教室や大学生や高専生等向けのRuby合宿の開催、「IT WORKS@島根」というITエンジニア対象のUIターン転職サイト等を運営するなどして、ITの魅力やIT人材確保・育成のための情報を発信。
	新聞	委託 (随契)	540				
	パンフレット	委託 (随契)	454				
	転職フェア、ホームページSNS等	委託 (随契)	30,352				
	チラシ	委託 (随契)	193				
	広報部の重点 広報媒体	-	-				
しまね海外ビジネス展開支援事業	チラシ	直接執行	-	80,000	36,899	107	県内雇用の維持・拡大等に向けて、海外への事業展開や輸出などにより海外需要を取り込もうとする企業を支援する事業。
石州瓦の家で安心子育て応援事業	-	-	-	30,000	21,312	0	前記「石州瓦産業経営基盤強化支援事業」と同じ。
合計				943,133	726,897	40,023	

産業振興課の事業は、県内の各産業の振興を図るための施策であり、特に、IT産業の振興には多額の予算を投じており、広報にも力を入れている。

事業費決算合計額は約 7 億 2700 万円であり、そのうち広報経費は約 4000 万円である。事業費に占める広報経費の割合は約 5.5%である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 19）

（1）契約手続等について

契約手続等について特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

（2）契約内容について（指摘 19）

ア 著作権に関する契約内容について

「しまねIT 産業振興事業」については、その事業の中で、チラシやパンフレット等の作成業務委託があり、当該チラシやパンフレットは著作権法上の著作物（言語の著作物等）に該当するものであるが、契約書（仕様書）に著作権に関する定めがなかった。そうすると、当該著作物の著作権は著作者である受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

イ 著作権に関する定め契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 20）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレスメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル								
しまねものづくり産業活性化プロジェクト	ホームページ (広報部)	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていないかった	有	補助金に係る情報	ものづくり企業	-	-	-	-	-								
	広報部の重点広報媒体																	
石州瓦産業経営基盤強化支援事業	-										補助金に係る情報	石州瓦事業者	石州瓦工業組合	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、県内で石州瓦を屋根材として使用する施主への助成件数（平成28年度の目標値425件、実績値383件）を設定している。今後の方向性として、出荷枚数が最盛期（平成8年度）の約20%にまで減少しているとの課題に対し、石州瓦の主力市場である西日本市場、特に出荷枚数が多い県内、鳥取県、福岡県、熊本県を重点地域に指定し、新たな取引先確保に向けた集中的な販売促進と、瓦屋根の優位性や安全・安心の訴求を含む石州瓦ブランドの浸透・強化に向けた支援を行うなどとしている。
島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業	冊子										ビジネスモデルの公募に係る情報	ヘルスケアビジネスに関心のある事業者	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、ヘルスケアに関する新規事業化件数（平成27年度からの累計）（平成28年度の目標値1件、実績値1件）を設定している。今後の方向性として、ビジネスプランを事業化するには課題が多く、事業化に手間取っている事例が多いなどの課題に対し、モデル構築支援事業を廃止し、事業化を強く意識した補助事業に転換することや、事業実施済みのモデル事業の案件についてフォローアップを行い、事業化に結び付けるなどとしている。
	ホームページ (広報部)										-	-	-	-	-	-	-	-
	広報部の重点広報媒体										-	-	-	-	-	-	-	-
起業家育成・支援事業	起業家スクール										起業に係る情報	起業に関心のある者	Gassho、しまね産業振興財団	-	-	-	-	効果測定を実施している（但し、広報に特化したものではない）。効果測定指標として、①産業競争力強化法に基づく創業支援による創業者数（平成28年度の目標値210人、実績値246人）、②起業家スクールの受講生数（平成28年度の目標値25人、実績値22人）を設定している。今後の方向性として、開業率が上昇せず、起業への関心、気運が高まっていないことや起業家スクールの受講生が減少傾向にあるなどの課題に対し、起業に対する動機付けや起業支援策のPRによる起業準備の裾野を広げるなどとしている。
しまねIT産業振興事業	Ruby合宿										Ruby合宿に係る情報	大学生、高専生等	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①ソフト系IT産業の売上高（平成28年度の目標値240億円、実績値230.4億円）、②ソフト系IT企業の従業者数（平成28年度の目標値1324人、実績値1381人）、③UIターン支援により確保した技術者数（平成28年度の目標値20人、実績値21人）、④IT人材育成事業受講者数（4年間の累計）（平成28年度の目標値360人、実績値789人）を設定している。今後の方向性として、新たな自社製品を開発し、県内外に販売展開できる企業や、異業種や県内外の他社と連携しながら新たなサービスを創出する企業が少なく、これに伴う人材も確保されていないという課題に対し、島根県の地域特性を生かしながら、事業の多様化、技術・開発力の向上にチャレンジする企業を支援するなどとしている。
	新聞										IT産業に係る情報	県民	県	-	-	-	-	-
	パンフレット										IT産業に係る情報	県民、IT事業者等	県	-	-	-	-	-
	転職フェア、ホームページSNS等	UIターン転職に係る情報	主として県外在住のITエンジニア	県	-	-	-	-	-									
	チラシ	Ruby教室に係る情報	高校生	県	-	-	-	-	-									
	広報部の重点広報媒体	-	-	-	-	-	-	-	-									
しまね海外ビジネス展開支援事業	チラシ	海外ビジネス展開に係る情報	海外ビジネスを展開する事業者	県、しまね産業振興財団	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、海外展開を行う企業数（平成28年度の目標値10社、実績値13社）を設定している。今後の方向性として、県内企業の海外進出の件数が伸び悩んでいるなどの課題に対し、海外展開に関するセミナー勉強会の開催により、海外展開に対しての意識醸成を図ることや、輸出・提携など進出状況に応じたきめ細かい支援を行うなどとしている。									
石州瓦の家で安心子育て応援事業	チラシ、冊子、パンフレット	補助金に係る情報	石州瓦事業者、住宅建築希望者	石州瓦工業組合	-	-	-	-	-									

(1) 戦略及び組織性、体系性について(意見 20 - 1)

産業振興課においても、他部局と同様に、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、前記のとおり、産業振興課の監査対象事業に係る広報経費は、事業費の約 5.5%であるが、監査対象事業のうち、特に、石州瓦産業や IT 産業の振興のためには、商品やサービス等の PR も必要であり、広報の役割も大きい。したがって、限られた広報経費でより一層の効果を上げるためには、広報資源の選択と集中や広報の効率化等を図る必要性があり、その意味で戦略的広報の実施が必要である。

また、産業振興課の監査対象事業は、県内産業の規模、競争力、付加価値の増大等による売上高や収益率の向上等を目指すマーケティングの分類に属する事業であるから、マーケティングの 4P (Product, Price, Promotion, Place), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), Reserch の各ステップを踏まえ、市場調査 (Reserch) によりニーズの的確な把握をし、市場の細分化やターゲットの設定、有意性の設定 (Segmentation, Targeting, Positioning) をした上で、そのターゲットのニーズに適合した産業の促進やビジネス化に向けた支援や広報手段 (Product, Price, Promotion, Place) を踏まえたマーケティング広報が必要である。

さらに、産業振興のためには産業の担い手である「人」の確保が必要であり、特に IT 産業人材の確保では、IT エンジニアを UI ターンにより獲得する事業を実施しているなど、UI ターン施策を実施する地域振興部との広報における組織的連携が必要であるなど、部局横断的な広報の実施が必要である。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて (意見 20 - 2)

ア 島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業及び起業家育成・支援事業について

「島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業」は、県が、民間のヘルスケアビジネスの創出を支援するための事業である。県は、まず、民間からヘルスケアビジネスモデルを募り、その中から支援すべきビジネスモデルを選出し支援を実施している(平成 28 年度は 13 のモデルの中から 8 モデルを選出)。このヘルスケアビジネスについては、国もその創出に向けた取り組みに力を入れているようである。

他方で、似たような事業として、「起業家育成・支援事業」がある。この事業も起業を支援する事業であるが、起業しようとする事業の種別は問われていない。

しかし、この両者の事業については、それぞれ別個の事業として実施されている。確かに、「起業家育成・支援事業」は、起業家としての下地を作るための事業であって目的を異にするかもしれないが、県がヘルスケアビジネスの創出を戦略として掲げるのであれば、「起業家育成・支援事業」においてもヘルスケアビジネスの起業に関する支援事業を展開するなど、両事業を別個独立に進めるのではなく関連性を持たせることで相乗効果を図るべきである。その意味で、広報のテーマやターゲットも両事業で関連性を持たせるべきである。

また、ヘルスケアビジネスを創出したとしても、需要が無ければビジネスは成立しない。本来であれば、ヘルスケアビジネス自体に対する県民の認知度を上げることの方が重要だと考える。この点、産業振興課は健康福祉部と連携し、広報部の重点広報を利用するなどして、ヘルスケアビジネスの需要と供給の双方のPRを実施しているが、今後は、広報のテーマやターゲットを、県民に対するヘルスケアビジネスの認知度向上をより意識したものにすることも必要である。

以上の観点から、両事業の広報テーマやターゲットを再構成すべきである。

イ しまねIT 産業振興事業について

「しまねIT 産業振興事業」は、その事業の中に、「IT 事業者をターゲットとした支援事業」、「高校生や大学生等をターゲットとしたITの魅力発信」、「IT エンジニアを対象としたUターンによる人材確保」、「IT 産業振興策の一般向け周知」など、テーマやターゲットを異にする事業が複合している事業である。

しかし、IT 産業の振興を図るためには、IT 事業者の支援やIT 人材の確保等だけでは足りず、IT 産業に関する需要を創出、拡大させなければならないが、前記事業では、そのような需要を創出、拡大させるような情報発信は不十分であった。

したがって、IT 産業の需要の創出、拡大に係る情報発信も、この事業の広報テーマ・ターゲットとし、明確に位置付けることが必要であるから、その観点から、広報テーマ・ターゲットを再構成すべきである。

(3) 広報主体の明示について（意見 20 - 3）

「しまね海外ビジネス展開支援事業」で作成された下記のチラシは、海外（アセアン）へビジネスを展開する島根県内の企業をターゲットとして、サポートオフィスに係る情報を発信するものであり、広報のテーマやターゲットは明確であるが、チラシ下部の「お申し込み・お問い合わせ先」には、「しまね産業振興財団」と「島根県」とが併記されており、これを見る者からすれば、どちらに問い合わせればよいのか、どちらが事業（発信）主体なのか分からない。

東南アジアへの海外展開をご検討中の県内企業のみなさまへ

島根・ビジネスサポート・オフィス

島根県内企業の海外(アセアン)ビジネス展開を現地からお手伝いします!

バンコク

島根県では、県内企業のアセアンへの海外展開を支援するため、タイにサポートオフィスを設置し、現地での事業展開に関するアドバイス、商談先企業の紹介、アポイントメントの手配などの業務を行っています。
サポートオフィスは、現地事情に精通し、幅広いネットワークを持つ日系コンサルタントです。
みなさまの利用をお待ちしています。

- 海外での事業展開について相談したい
- 展示会・見本市の出展を支援してほしい
- 海外の企業と取引がしたい
- 海外へ進出したい
- 現地専門家を紹介してほしい
- 商談をサポートしてほしい
- 現地情報を入手したい

こんな時は、島根・ビジネスサポート・オフィスをご活用ください!

<p>●支援対象地域 タイを中心とするアセアン諸国 (インドネシア、カンボジア、シンガポール、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス)</p> <p>●利用資格 島根県内に事業所を有する企業 (製造業、非製造業を問いません)</p> <p>●費用 原則、無料です。(-一部費用を頂く場合があります。)</p> <p>●利用申し込み 事業の「島根・ビジネスサポート・オフィス利用申込書」に必要事項をご記入の上、郵送、FAXまたはE-mailで下記いずれかにご提出ください。</p>	<p>名称 島根・ビジネスサポート・オフィス Shimane Business Support Office (Bangkok)</p> <p>所在地 タイ王国バンコク 1 Glas Haus Building, 12th Floor, Room 1202/D, Sul Sukhumvit 25, Sukhumvit Rd, Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok 10110 TEL:+66(0)2260-1958 FAX:+66(0)2260-1058 E-mail: shimane-bizsup@aspth.com</p> <p>担当者 佐藤 揺 (さとう たゆた)：島根県専属担当者 ※サポートオフィスへ連絡される際は、必ず下記より所属を記載し込みを行ってください。</p>
---	---

（業務委託先）アジア・アライアンス・パートナー・ジャパン株式会社 <http://www.asojp.com/>

お申し込み お問い合わせ先

公益財団法人しまね産業振興財団
販路支援課・国際化支援グループ
〒690-0816 松江市北原町1番地 テクノパークしまね内
TEL.0852-60-5114(直通) / FAX.0852-60-5116
E-mail: kaigai@cho-shimane.or.jp

島根県産業振興課海外展開支援スタッフ
〒690-8501 松江市殿町1番地
TEL.0852-22-5303(直通) / FAX.0852-22-5638
E-mail: kaigai-tenkai@pref.shimane.lg.jp

島根・ビジネスサポート・オフィス バンコク 検索

裏面の申込書でお申込みください▶

(島根・ビジネスサポート・オフィスのチラシを引用)

これでは、県が発信主体であることが不明確であり、県とのコミュニケーションが十分に図られず、県に対する認知度、信頼感の醸成等にもつながらない。

したがって、発信主体として県を明示するとともに、その窓口を同財団に一本化するなどして、これを見る者が県が発信主体であることを認知できるような体裁に改善すべきである。

(4) 効果測定について（意見 20 - 4）

委託事業については事業の効果測定が行われていた。それらの事業では、広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施されるべきである。

なお、「島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業」、「しまねIT産業振興事業」、「しまね海外ビジネス展開支援事業」は、「アウトカム」の観点からの効果測定を実施しているため、これを広報の効果の把握、分析にも活用すべきである。

他方で、「起業家育成・支援事業」は、事業の効果測定指標である起業家スクールの受講生数自体は「アウトプット」の観点からの効果測定指標であるため、広報の効果測定の観点からすれば、「アウトカム」の観点から、同スクールを通じた起業数も効果測定指標として設定し広報の効果の把握、分析を実施すべきである。

第8-4 商工労働部企業立地課

1 企業立地課の監査対象事業の概要

企業立地課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
企業立地促進のための各種助成事業 (IT分を除く)	-	-	-	2,231,499	2,628,649	0	島根県への企業誘致や県内既存工場・事業所の増設等を推進するために、企業の初期投資の軽減等を行う各種助成を実施する事業。
企業誘致と情報収集事務	パンフレット	委託 (随契)	796	88,731	85,857	796	投資意向のある企業の情報を収集し、そうした企業に立地促進に資する情報を提供する事業。企業誘致専門員等による情報収集や、企業立地ガイドや企業優遇制度案内を作成し情報発信。
企業誘致のためのPR活動事業	ホームページ、セミナー	委託 (随契)	5,070	13,377	12,136	5,070	島根県の立地環境及び立地優遇制度等に対する認知度を高め、県内への企業立地を促進するための効果的なPR活動を実施する事業。島根県立地情報ポータルサイト「しまねスタイル」を開設し情報発信。
企業立地促進のための各種助成事業 (一部)	-	-	-	205,250	76,796	0	IT企業の誘致を進めるために、IT企業の初期投資の軽減等を行う各種助成を実施する事業。
合計				2,538,857	2,803,438	5,866	

企業立地課の監査対象事業は、県外からの企業誘致や県内企業の工場の増設等を支援するための事業であり、そのための情報収集や情報提供に力を入れている。

事業費決算合計額は約28億円であり、そのうち広報経費は約586万円である。事業費に占める広報経費の割合は約0.2%に過ぎない。

2 適法性監査の結果 (監査項目番号 21)

(1) 契約手続等について

契約手続等について、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

(2) 契約内容について (指摘 21)

ア 著作権に関する契約内容について

「企業誘致のためのPR活動事業」について、この事業では、島根県立地情報ポータルサイト「しまねスタイル」をWEB上に開設し、情報提供を行っている。このポータルサイトについてはA社に作成を委託しているが、契約書(仕様書)には著作権についての定めが無い。このポータルサイトに掲載された個々のコンテンツが著作物に該当し得るし、このポータルサイト自体が編集著作物に該当し得ることから、それらの著作物の著作権は著作者たるA社に帰属するので、県がこれを利用する場合には、A社の許諾を得るか、A社

から著作権の譲渡を受けなければならない。しかし、契約書（仕様書）からはそれらがなされているかが明らかとなっていない。

また、このポータルサイトは、B社が作成した前身のポータルサイトを前提に作成されたことが伺われた。県とB社との契約を見ると、成果物（プログラム等を除く）の著作権は県に帰属すると定められているものの、著作権法27条及び28条の権利の帰属に関する定めはない（なお、著作権者人格権不行使の定めもない）。そうすると、著作権法27条及び28条の権利は受託者に留保されたものと推定される（著作権法61条2項）。すると、このポータルサイトを（県の委託に基づき）A社が改変等することは、B社の翻案権（著作権法27条）や同一性保持権（著作権者人格権）を侵害することになるので、B社の許諾等が必要となるが、それについては契約書上明らかではなかった。

イ 著作権に関する定めのある契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法27条及び28条の権利を含む）の帰属や許諾、著作権者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

特に、前記ポータルサイトのように、別の著作権者の著作物を二次的に利用する場合には、原著作者との権利関係にも十分留意の上、原著作者の許諾等を得て、書面化すべきである。

3 3Eの監査結果（監査項目番号22）

3Eの監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目録に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
企業立地促進のための各種助成事業（IT分を除く）	-	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	-	-	-	-	-	-	-
企業誘致と情報収集事務	パンフレット			企業誘致や各種助成制度に係る情報	県内外の企業	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、企業訪問件数（目標値2800件、実績値2962件）を設定している。今後の方向性として、企業誘致専門員による情報収集活動の実効性を定期的に検証するとともに、取集情報の共有や意見交換等を実施し、企業誘致活動へ反映させるようPDCAサイクルの確保を図るなどとしている。
企業誘致のためのPR活動事業	ホームページ、セミナー			企業立地に係る情報	県内外の企業	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①ホームページのアクセス数（目標値38000回、実績値196771回）、②企業立地セミナーの出席者数（目標値200人、実績値140人）を設定している。今後の方向性として、起業やUIターンを志向するIT技術者に対する情報発信の充実等を図るなどとしている。
企業立地促進のための各種助成事業（一部）	-			-	-	-	-	-	-	-

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 22 - 1）

企業立地課においても、他部局と同様に広報の戦略の策定がされていなかった。

ところで、前記のとおり、企業立地課の監査対象事業に係る広報経費は、事業費の約 0.2%に過ぎない。企業立地課の監査対象事業は、企業誘致等の広報の役割が非常に大きい事業であるから、現状の少ない広報経費で最大の効果を得るためには、相当な広報戦略を策定し、広報資源の選択と集中による効果的、有効的な広報を実施する必要性がある。

また、本監査対象事業は企業誘致に関連する事業であるが、平成 28 年度の企業誘致件数（既存事業所の増設等含む）は、20 件（県内 14 件、県外 6 件）である。ちなみに、平成 27 年度は 27 件（県内 16 件、県外 11 件）、平成 26 年度は 25 件（県内 12 件、県外 13 件）である。平成 28 年度の事業費決算合計額は約 28 億円に対し、単純には言えないが、平成 28 年度は 1 件の企業誘致（既存事業所の増設等含む）に約 1.4 億円の事業費を使っていることになる。事業の費用対効果が良いのか悪いのかは直ちには判断できないが、広報経費が約 586 万円と圧倒的に少ない状況下で事業の費用対効果を向上させるためには、相当戦略的に企業誘致に係る広報を実施する必要性がある。

特に、企業誘致はマーケティングの分野に属する事業であり、マーケティングの 4P (Product, Price, Promotion, Place), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), Reserch の各ステップを踏まえ、例えば、県内の産業構造や需要等の市場調査 (Reserch) をし、市場の細分化やターゲット企業の設定、及び、有意性の設定をした上で (Segmentation, Targeting, Positioning), そのターゲット企業に対して何をいくらで売るか (Product, Price。インフラ設備費用の助成、住環境の無償提供等), どのように知らせ届けるのか (Promotion, Place) というマーケティング広報を実施する必要性がある。

さらに、企業誘致においては、従業員等の「人」の移住を伴うことから、広報は、企業立地課のみならず地域振興部（居住情報の提供等）や教育委員会（教育環境情報の提供等）、健康福祉部（医療関係情報の提供等）などとの部局横断的な協力のもと統合的に実施する必要性もある。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 22 - 2）

ア 現状の企業誘致のための PR 活動事業について

「企業誘致のための PR 活動事業」について、現状の企業誘致活動は、県の工業団地等に企業を誘致し、そこに工場等を建設してもらったり、既存の工場の増設等をしてもらうことに主眼が置かれている。したがって、広報のテーマ・ターゲットも、製造業等を中心に、工場の誘致のための情報提供や工場建設費の助成等のメニューの提供を行っている。

しかし、そのような企業誘致は、全国の地方公共団体でも同様に行われており、競争がし烈化している中で、同じような取組をしても成果が上がらない可能性が高い。

少し視野を広げてみると、企業の誘致には、必ず、その企業で働く従業員等の「人」の誘致もついてくる。従業員が安心して生活できる環境がなければ、企業誘致も成功しない可能性が高く、その意味で、企業誘致と「人」の誘致は表裏一体である。したがって、広報においても、企業の立地情報や優遇措置等の PR だけでは企業誘致は成功しない。そのような企業向けの PR 活動も必要ではあるものの、従業員である「人」に目を向けた PR 活動も併せて行う必要がある。例えば、従業員の住宅、従業員の子どもが通う教育機関の情報、医療機関の情報等、従業員が安心して暮らせる住環境についても PR することが重要である。

さらに視野を広げると、企業や人の誘致だけではなく、企業の業務を一部切り出した「ビジネス」の誘致に目を向けることも考えられる。これまでの工場や事業所ありきの誘致でなくとも、「ビジネス」を誘致すれば、そこで事業が始まり、利益が生じれば税収や雇用が生まれ、さらにビジネスが拡大していくことで、地域産業の活性化が達成されるからである。このような「ビジネス」の誘致には、必ずしも工場団地等は必要ではなく、県に多くある空き家や既存の建物の賃貸等でも足りる。

イ 「人」や「ビジネス」をテーマ・ターゲットとした広報の必要性

以上のとおり、これまでの「企業」を主たるテーマ・ターゲットとした広報から、「人」や「ビジネス」をテーマ・ターゲットとした広報にも力を入れるべきである。県は、IT 企業の誘致も積極的に進めているが、IT については、極端な話しパソコン一つあれば事業が可能であるから、「人」や「ビジネス」の誘致には最適であると考えられる。

このように、この事業の広報テーマ・ターゲットについては、これまでの「企業」から、「人」や「ビジネス」にも対象を拡大していくことが望ましい。

(3) 効果測定について（意見 22 - 3）

委託事業については事業の効果測定を実施している。これらの事業は、広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施すべきである。

なお、いずれの事業の効果測定指標も、企業誘致専門員等の企業訪問件数や企業立地ポータルサイトの閲覧者数等の「アウトプット」の観点からの指標であった（但し、企業誘致専門員等の企業訪問は事業そのものなので、企業訪問件数は本来は「インプット」である）。

しかし、広報の効果測定の観点からすると、この事業の終極的な目的は企業誘致（事業所の増設等含む）であるから、「アウトカム」の観点からすると、その件数を効果測定指標として設定し、効果の把握、分析を実施することが必要である。

また、企業訪問についても、企業誘致専門員の企業訪問の結果、誘致された企業の件数（平成 28 年度は 3 件）など、「アウトカム」の観点からの効果の把握、分析を実施すべきである。

第8-5 商工労働部中小企業課

1 中小企業課の監査対象事業の概要

中小企業課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
事業承継総合支援事業	チラシ、新聞、会報、ホームページ、経済誌	-	-	167,653	128,221	0	経営者の高齢化や後継者不在による休業が生じないよう、円滑な事業承継を進めるため、案件の掘り起こしから事業承継計画の策定・フォローまで関係機関と一体となって総合的に支援する事業。
	ホームページ (広報部)	-	-	-	-	-	
地域商業等支援事業	県ホームページ、ガイドブック	-	-	60,000	48,100	0	商業者の高齢化、廃業が進む中で、地域の商業機能が失われつつある現状を踏まえ、市町村を主体に地域が推進する取組を支援し、地域商業の維持を図る事業。
	ホームページ (広報部)	-	-	-	-	-	
合計				227,653	176,321	0	

監査対象事業は前記2つの事業である。両事業とも、県内の中小事業者向けの支援事業となっており、関係性の深い地元市町村や商工団体等を通じた支援となっている。そのため、当該支援に係る情報提供も、主として市町村や商工団体等を通じた情報提供が実施されている。

2 適法性の監査結果 (監査項目番号 23)

適法性に関して、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

3 3Eの監査結果 (監査項目番号 24)

3Eの監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレースメント	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
事業承継総合支援事業	チラシ、新聞、会報、ホームページ、経済誌	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	補助金等の支援に係る情報	事業承継を必要とする事業者	商工会議所等	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、事業承継計画を策定し、後継者を確保した企業数(累計)(平成28年度の目標値50社、実績値59社)を設定している。今後の方向性として、経営者に対する啓発が不足しているなどの課題に対し、地域協議会を通じた経営者への啓発セミナーや島根県事業引継ぎ支援センターと連携した第三者承継のマッチング支援を強化していくなどとしている。
	ホームページ (広報部)			-	-	-	-	-		
地域商業等支援事業	県ホームページ、ガイドブック	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	補助金等の支援に係る情報	地域の事業者	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、小売店等の店舗整備の年間件数(平成28年度の目標値110件、実績値121件)を設定している。今後の方向性として、県内全域において小売店舗数が減少していることや、商品・サービスの多様化による補助対象業種の拡大等の課題に対し、開業前、開業後の事業者に対する伴走的な支援強化や事業者向けのセミナー、講習等を通じて、更なる開業の促進及び廃業の抑制を図るなどとしている。
	ホームページ (広報部)			-	-	-	-	-		

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 24）

中小企業課においても、他部局と同様に、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、中小企業課の監査対象事業は、県内の主要企業である中小企業の支援等に係る事業であり、県の戦略上も重要な事業であるはずである。また、中小企業の支援といっても、どの地域のどの中小企業にどのような支援のニーズがあるのかといった市場調査を十分に行い、ターゲットの設定等を行った上で、当該ターゲットのニーズに最も適合した支援を効果的な広報を使って実施する必要があり、その意味で、マーケティングの 4P (Product, Price, Promotion, Place), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), Reserch の各ステップを踏まえたマーケティング広報の実施が必要である。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

なお、中小企業課の監査対象事業は、市町村や商工会議所等に対する補助事業であり、市町村や商工会議所等の実施する広報に関与、介入することは難しい。

ただし、補助事業も、県の戦略的事業に基づくものであることに変わりはない。全庁的な観点から補助金の交付先の広報に対する関わり方については本章第 1-2- (1) - オで述べた。

第8－6 商工労働部雇用政策課

1 雇用政策課の監査対象事業の概要

雇用政策課の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費(全体)		うち広報経費 (千円)	事業概要
				予算(千円)	決算(千円)		
中小企業中核技術者育成事業	研修, チラシ	—	—	13,000	7,467	178	中小企業の基盤強化のため、生産現場の中核を担う技術者に対する研修を実施する事業。研修の人員募集に係る広報は、しまね産業振興財団が実施。
産業人材確保対策事業	プロフェッショナル人材戦略拠点、ポータルサイト、UIターンフェア、セミナー、チラシ等	委託 (随契)	54,284	161,707	113,852	12,475	大学生等の県内企業への就職促進及び県内企業等が求める専門人材をUIターンにより確保する事業。大都市圏での就職フェア、企業の情報発信力強化、県内の高校生、大学生等のインターンシップ助成、都市部のプロフェッショナル人材の県内への移住を促すための「プロフェッショナル人材戦略拠点」の運営など多岐にわたる事業を展開。事業及び広報の主体は、県ではなくしまね産業振興財団等の他団体である。
	合同企業説明会、合同就職面接会等、チラシ等	委託 (随契)	30,775				
	ITインターンシップ、チラシ	—	5,443				
	セミナー、チラシ	委託 (随契)	2,284				
若年者職場定着支援事業①	チラシ	委託 (随契)	—	30,000	5,151	108	県内の中小企業等が行う従業員の資質向上と企業力向上及び魅力ある職場づくりを支援する事業。県が当該経費の一部を補助する事業であり、その周知のためのチラシを作成し情報発信している。
	ホームページ (広報部)	—	—	—	—	—	
若年者職場定着支援事業⑥	研修等、新聞、ホームページ	委託 (随契)	19,186	20,711	14,164	883	県内企業の社員の定着・育成に向けた職場環境改善の取組を支援するとともに、職場環境の改善等を通じて社員がいきいきと働く環境づくりに取組む企業の表彰を実施する事業。前者は島根県経営者協会が主体となって県内企業に対する広報や研修等を実施し、後者は県が表彰する企業を選定し、パンフレットを作成して周知している。
	表彰制度、パンフレット	委託 (随契)	491				
若年者職場定着支援事業④⑤	セミナー等、チラシ	直接執行	—	16,000	12,410	94	特に若手社員等の離職率改善のため、県内の若手経営者等に対し、社員第一主義経営の考え方を学ぶ人財塾や職場環境改善のための支援事業を実施する事業。県が自前でチラシを作成し、当該事業に係る情報を発信している。
若年者職場定着支援事業②③	セミナー等、チラシ	—	—	6,480	3,541	0	新入社員研修等を十分に実施できない企業を支援するために、就職内定者や新入社員等に対するビジネスマナーやコミュニケーション能力習得のためのセミナー等を実施する事業。東部と西部の高等技術校が実施（就職内定者研修については県が市町村に委託）。
若年者雇用対策事業	ジョブカフェしまね	委託 (随契)	80,299	113,166	114,423	1,800	若年者の県内就職と職業的自立を促進するための事業。ジョブカフェしまねは、主に高校生、大学生等を対象に、職業相談から就職後のフォローアップまでワンストップで支援する事業であり、事業の実施主体はふるさと島根定住財団である。また、サポートステーションは、ニート等の若年無業者等の職業的自立を促進するため、職業相談から就労、フォローアップまで一貫して支援する事業であり、事業の実施主体は元気応援ネットワークである。
	パンフレット	委託 (随契)	3,467				
	サポートステーション	委託 (随契)	14,975				
	広報部の重点広報媒体	—	—				
障がい者の雇用促進・安定事業	チラシ	委託 (随契)	118	84,926	64,545	303	障がい者の適性と能力に応じた雇用機会を確保し、障がい者の雇用を促進するための事業。この事業は、障がい者の職業訓練等を実施する高等技術校や民間企業等が主体となって行っており、県は、障がい者雇用促進・啓発のためのチラシ等を作成し、情報発信している。
	パンフレット	委託 (随契)	183				
中高年齢者の就職相談・職業紹介事業	ミドルシニア仕事センター、テレビ、ラジオ、新聞、チラシ、バナー広告等	委託 (随契)	34,712	34,713	34,712	9,074	中高年齢者の就職相談窓口を設置し、就職希望者と企業ニーズのマッチングを促進する事業。この事業は、島根県労働者福祉協議会が主体となって実施しており、同協議会がミドルシニア仕事センターを通じて中高年齢者の就職に係る情報を発信している。
中小・小規模事業者出産後職場復帰促進事業	チラシ	委託 (随契)	—	193,367	91,901	5,933	出産や育児による離職を減らし、従業員が出産後も働き続けることを事業者に促すため、小規模事業者等に奨励金を支給する事業。この事業者、商工会議所や商工会連合会が主体となって実施されており、県はチラシを作成し情報発信している。
合計				674,070	462,166	30,848	

雇用政策課の監査対象事業は、就職や職業能力の獲得等を目的として、就業前の高校生、大学生や、新入社員、若手社員、中堅社員、中高年齢者、障がい者など、ターゲットごとに満遍なく支援事業を展開するとともに、これらの労働者向けの支援メニューだけでなく、経営者マインドの向上や働きやすい職場づくり促進のための支援事業などの利用者向けメニューも用意されている。

事業費決算合計額は約 4 億 6200 万円であり、そのうち広報経費は約 3100 万円である。事業費に占める広報経費の割合は約 7%である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 25）

（1）契約手続等について

契約手続等について、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

（2）契約内容について（指摘 25）

ア 著作権に関する契約内容について

監査対象事業の中には、チラシ、パンフレット等の作成を委託している事業があり、それらは著作権法上の著作物に該当するところ、当該委託に係る契約書（仕様書）には、著作権に関する定めが無かった。そうすると、当該著作物の著作権は著作者である受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

イ 著作権に関する定め契約条項化の必要性

したがって、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

3 3E の監査結果（監査項目番号 26）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	広報の主体	有効なブレスメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
中小企業中核技術者育成事業	研修、チラシ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていないかった	有	研修に係る情報	中小企業の中堅、若手技術者	しまね産業振興財団	-	-	-	しまねものづくり人材育成促進事業というくくりでの事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、しまねものづくり人材育成促進事業の補助金交付決定件数を設定している。今後の方向性として、人材の不足・質の向上等の課題に対し、企業のニーズに合った支援制度を用意し活用を促すことや、特に定年退職等した優れたものづくり技術・技能を有する技術者の活用促進を図るなどとしている。
産業人材確保対策事業	ポータルサイト、UIターンフェア、セミナー、チラシ等			プロフェッショナル人材確保に係る情報	求職者	しまね産業振興財団	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①「ジョブカフェしまね」での大学生インターンシップ実施件数（平成28年度の目標値450件、実績値453件）、②高校卒業生の県内就職率（平成28年度の目標値80.3%、実績値76.2%）を設定している。今後の方向性として、高校卒業生（約6000人）のうち、約半数が県外に進学しており、そのほとんどが県外に就職していることや、県外に進学した大学生等の5%程度しかインターンシップに参加していないなどの課題に対し、企業の魅力を伝えるための情報発信力の強化、インターンシップに関する
	合同企業説明会、合同就職面接会等、チラシ等			就職に係る情報	大学生等	ふるさと島根定住財団	-	-	-	助成制度の見直し、高校と連携した高校生の県内企業に対する理解促進を促す取組を実施するなどとしている。
	ITインターンシップ、チラシ			就職に係る情報	大学生等	中小企業団体中央会	-	-	-	
	セミナー、チラシ			企業情報発信のノウハウ等	県内企業	中小企業団体中央会	-	-	-	
若年者職場定着支援事業①	チラシ ホームページ（広報部）			研修に係る情報	県内の中小企業等	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①新規高等学校卒業就職者の就職3年後の定着率（平成28年度の目標値62.5%、実績値59.7%）、②新規大学卒業就職者の就職3年後の定着率（平成28年度の目標値62.5%、実績値64.1%）、③県が実施する人材育成研修の受講企業数（平成28年度の目標値740社、実績値772社）を設定している。今後の方向性として、新規学校卒業就職者の3年以内の離職率が高水準で推移しているなどの課題に対し、離職率の高い分野の事業所に対する支援や、人材塾を県内経営者等に拡大するなどとしている。
若年者職場定着支援事業⑥	研修等、新聞、ホームページ 表彰制度、パンフレット			研修等に係る情報	県内企業、県民	島根県経営者協会	-	-	-	
若年者職場定着支援事業④⑤	セミナー等、チラシ			職場環境改善等に取り組む企業に係る情報	県内企業	県	-	-	-	
若年者職場定着支援事業②③	セミナー等、チラシ			セミナー等に係る情報	主として県内の若手経営者 就職内定者、新入社員等	県 高等技術校	-	-	-	
若年者雇用対策事業	ジョブカフェしまね			就職に係る情報	主に若年求職者	ふるさと島根定住財団	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、ジョブカフェしまねを利用した就職者数（平成28年度の目標値1600人、実績値1977人）を設定している。今後の方向性として、インターンシップ参加者が必ずしも県内就職に結びついていない（ジョブカフェしまね）、松江サポートステーションの実績の伸び悩みなどの課題に対し、インターンシッププログラムの充実や県内大学・高専と連携し、低学年次から県内企業の理解促進を図ること、松江サポートステーションの移転による関係機関との連携を図るなどとしている。
	パンフレット			ライフプランに係る情報	高校生、大学生、保護者	ふるさと島根定住財団	-	-	-	
	サポートステーション			就職に係る情報	若年無業者等、保護者	元気応援ネットワーク	-	-	-	
	広報部の重点広報媒体	-	-	-	-	-	-	-		

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	広報の主体	有効なブレイクポイント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
障がい者の雇用促進・安定事業	チラシ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	障がい者の職業訓練や雇用・啓発に係る情報	障がい者、県民	高等技術校等	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、①障がい者訓練受講者の就職率（施設内障がい者訓練科受講者＋障がい者委託訓練受講者）（平成28年度の目標値82％、実績値69％）、②県内事業所における障がい者の実雇用率（平成28年度の目標値2.0％、実績値2.2％）を設定している。今後の方向性として、障がい者の職業訓練受講者の就職率が上昇しないことや法定雇用率を達成していない企業割合が34％程度存在するなどの課題に対し、関係機関との連携を図り、就職に向けた支援の強化や、セミナー、啓発パンフレット等の配布等を通じた県内企業への雇用拡大に努めるなどとしている。
	パンフレット									
中高年齢者の就職相談・職業紹介事業	ミドルシニア仕事センター、テレビ、ラジオ、新聞、チラシ、バナー広告等									
中小・小規模事業者出産後職場復帰促進事業	チラシ			奨励金に係る情報	中小・小規模事業者	商工会議所等	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、3か月以上の育児休業取得後の職場復帰者数（平成28年度の目標値600人、実績値341人）を設定している。今後の方向性として、奨励金の支給件数が目標値に達していないなどの課題に対し、申請件数の少ない業種や地域の分析結果を踏まえ、より効果的な広報を行うなどとしている。

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 26 - 1）

雇用政策課においても、他部局と同様に、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、雇用政策課の監査対象事業に係る広報経費の事業費に占める割合は約 7%である。他部局の中では相対的に高い割合となっているが、個別の事業を見ると、支援メニューの利用率が芳しくなかったり、効果が思うように上がらない事業もあった。そのような事業については、支援制度の周知強化ではなく、支援メニューそのものが利用者のニーズに合致しているのか検討することが必要である。そのためには、利用者からの聞き取りや企業や職場環境の調査・分析が必要である。そのような調査・分析により、利用者のニーズを的確に把握し、ニーズに合った支援メニューを提供しなければ効果は上がらない。その意味で、マーケティングの観点からマーケティング広報を実施することが必要である。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、商工労働部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 26 - 2）

ア ニーズの調査・分析が必要

前記のとおり、雇用政策課の監査対象事業は、労使双方の側面から、ターゲットごとにきめ細かい支援事業が実施されているが、その支援メニューが利用者のニーズに合致しているかという調査・分析が不十分であるとの印象を受けた。

例えば、「若年者職場定着支援事業①」では、職場環境改善のための事業者の取組を支援する事業を実施しているが、当該支援に係る補助金の消化率は約 17%にとどまっている。雇用政策課は補助金の支給要件を緩和するなどしており、手続的なハードルが支援拡充の妨げになっていると分析しているようであるが、そもそもこの支援メニューが事業者のニーズや労働者のニーズに合致しているかという調査・分析も必要と思われる。

また、「障がい者の雇用促進・安定事業」も、障がい者の就職率や雇用割合は伸び悩んでいるようであるが、やはり、障がい者を雇用する企業の協力や理解促進が重要と思われるので、障がい者を雇用する企業のニーズの調査・分析をした上で、当該ニーズに適合した職業訓練を実施するなどのことが必要と考えられる。

さらに、「中高年齢者の就職相談・職業紹介事業」も、中高年齢者を雇い入れようとする企業数は増加しているものの、実際の就職者数が伸び悩んでいるようである。やはり、この事業においても、企業のニーズの調査・分析にまで広報のテーマを拡大し、その分析結果をマッチングに活かすことで就職者数の増加を図ることが必要と思われる。

同様に、「中小・小規模事業者出産後職場復帰促進事業」も、この事業の効果測定指標である 3 か月以上の育児休業取得後の職場復帰者数は、目標値 600 人に対し、実績値は 341 人と効果が思うように上がっていない。奨励金の支給件数も目標値に達していないようである。そうすると、単に奨励金制度の周知の拡充をするのではなく、職場復帰が思うように進まない原因を十分に調査・分析することにまで広報のテーマを拡大した上で、その分析結果をもとに最も適切な支援メニューに改善した上で、当該支援メニューに係る広報を実施すべきである。

広報は双方向のコミュニケーションであるから、いわば広聴的な事業も広報に含まれるため、その観点から、雇用政策課の広報テーマ・ターゲットを、支援事業の利用者のニーズの調査・分析に拡大することが必要である。

なお、広報テーマについて、特に、マッチングという観点からは、単にインターンシップ等での職場体験や求人票等を通じて得た企業の職場環境、賃

金、就業時間、福利厚生等の情報だけではなく、それを前提とした私生活等のライフプランまで提供することも有益だと考える。この点で、以下の「若年者雇用対策事業」で作成されたパンフレットは参考になる。

しってるようで
しらない
しまねの暮らし。

仕事・結婚・子育て・マイホーム
あなたの未来の暮らしのほなし

島根県
公益財団法人 ふるさと島根定住財団

働く環境

安心して働き続けたい!

島根県
百者の就業率
全国 **1位**
(東京都1位)

島根県
正規雇用の割合
全国 **6位**
(東京都2位)

ゆとり

ゆっくり過ごす時間がほしい!

島根県
余暇時間
全国 **1位**
(東京都42位)

平日の過ごし方って?

項目	島根県	東京都
通勤時間	約34分	約48分
通勤時間(徒歩)	約26分	約48分
通勤時間(自転車)	約16分	約26分
通勤時間(車)	約16分	約26分

To be in Shimane or Tokyo, this is the question!

子育て

安心して子どもを育てたい!

島根県
合計特殊出生率
全国 **2位**
(東京都47位)

東京
合計特殊出生率
3.6%

島根県
待機児童率
0.2%

女性の活躍

結婚・出産しても働き続けたい!

島根県
結婚・出産時に働き続ける割合
全国 **2位**
(東京都45位)

島根県
育児中の有業率
全国 **1位**
(東京都40位)

住まい

いずれはマイホームを持ちたい!

島根県
持ち家比率
全国 **15位**
(東京都47位)

島根県
住宅延床積130.73㎡
全国 **6位**

東京都
住宅延床積64.48㎡
全国 **47位**

どちらが、あなたにとって幸せですか?

島根県 130.73㎡

東京都 64.48㎡

あなたの暮らしは 島根と東京 どちらに向いてる?

必ずチェック!

就業・どんな環境で暮らしたいですか? 以下の項目にYesか、Noでお答えください。

- 安心して子育てできる環境 Yes - No
- 夫婦が働きやすい環境 Yes - No
- 治安が良く、安心して暮らせる環境 Yes - No
- 通勤が短く、楽な環境 Yes - No
- 通勤が短く、楽な環境 Yes - No
- 子どもの入園・入学が楽な環境 Yes - No
- 生活費が安い環境 Yes - No
- 親・祖父母みなで支え合える環境 Yes - No

チェックの答えは?

Yesの数を Noの数を

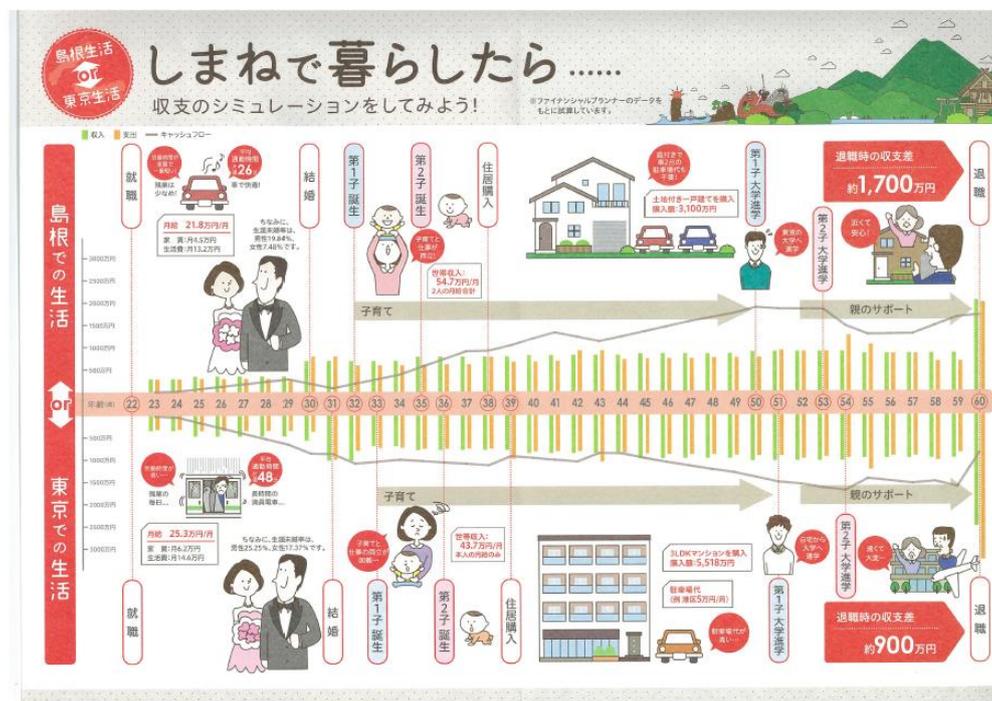
結果は左のQRコードを読み取ってください
<http://www.gps-jshimane.jp>

島根に住むこと、応援します、支えます!
公益財団法人ふるさと島根定住財団

松江事務所 TEL: 0852-28-0690 FAX: 0852-28-0692

石見事務所 TEL: 0855-25-1600 FAX: 0855-25-1630

島根の暮らしの
くわしい情報はこちら
ふるさと島根定住財団
<http://www.gps-jshimane.jp>



(島根県・ふるさと島根定住財団のパンフレットを引用)

前記パンフレットは、主として県外の大学に進学した県出身の大学生の県内就職を促進するために、県と東京都のライフプランを比較する形で県での生活の魅力をPRするものである。このような比較の手法はアメリカ型の広報ではよくあるが日本の自治体はあまり行わない。しかし、その手法は世界的には珍しいものではなく、むしろ比較を通じて県の魅力が伝わりやすくなっている点で良い広報である。ただし、比較の指標は受け手にとって最も重要な関心事項を設定する必要があるところ、大学生をターゲットにした前記広報では、合計特殊出生率の指標は不要と思われるし、「東京都」と「島根県」を比較したものであるから、大阪や広島在住の大学生には響きづらい点で比較対象が狭いなどの改善点はあるが、本事業の広報テーマをライフプランにまで拡大したことは評価される。

イ テーマ・ターゲットの重複

「産業人材確保対策事業」と「若年者雇用対策事業」は、両者とも若年者に対する就職に関する情報提供を主要事業とする事業であり、広報のテーマ・ターゲットが重複している印象を受けた。

実際にも、「産業人材確保対策事業」におけるUIターン就職フェアについては、「若年者雇用対策事業」の受託者である「ふるさと島根定住財団」に再

委託しており、また、「産業人材確保対策事業」の効果測定指標として、「若年者雇用対策事業」におけるジョブカフェしまねの事業に関する指標を設定するなど、両事業が密接に関係していることがうかがわれた。

しかし、両事業はそれぞれ別の事業者が受託しているところ、同じような広報テーマ・ターゲットに係る広報を、別々の事業者が実施したのでは、広報の重複による無駄な経費の発生や非効率性のリスクが高まり、また、情報の受け手からしても、必要な情報がどちらにあるのか（どちらから取得できるのか）、どちらの情報を信用すればよいのか迷うことが考えられ、コミュニケーションや信頼関係の構築等が出来ない可能性が高い。

したがって、同じような広報テーマ・ターゲットであれば、事業実施主体は同じ事業者にすることが望ましいし、少なくとも、現状のやり方を維持するとしても、広報のテーマ・ターゲットが重複しないようにすべきである。

(3) 広報主体の明示について（意見 26 - 3）

雇用政策課の多くの事業は、県ではなく、事業の委託先等の事業者が主体となって事業を実施していた。そのため、その事業に係る広報も、主として当該事業者が実施しており、県が当該事業者の実施する広報を十分に把握していないものもあった。

しかし、本監査対象事業は県の戦略的事業であるから、その広報についても県が主体として明示されるべきである。

(4) 効果測定について（意見 26 - 4）

全ての監査対象事業で事業の効果測定を実施していた。これらの事業では、広報の役割も大きいため、広報の効果の分析、把握を実施すべきである。

なお、「産業人材確保対策事業」について、この事業の主たるターゲットは就職を控えた大学生等であるはずだが、事業の効果測定指標として高校卒業生の県内就職率は設定されているものの、大学生等の県内就職率が設定されていないことは問題である。大学生等の県内就職率を効果測定指標として設定しなければ、この事業の効果が正しく測定できず、事業の見直し等のPDCAサイクルも機能しない可能性が高い。ちなみに、県が大学329校（在籍者数8,763名）、短大64校（在籍者数758名）、高専・専修66校（在籍者数3,407名）、その他関係訓練校等3校（在籍者数215名）から回答を得た調査結果では、平成29年に大学を卒業した学生のうち、県出身の大学卒業生が2,179名で、県内に就職決定した学生が947名（うち県出身者は745名）、県出身の短大卒業生が361名で、県内に就職決定した学生が251名（うち県出身者が232名）、県出身の高専・専修卒業生が1,175名で、県内に就職決定した学生が667名（うち県出

身者は614名)、県出身のその他関係訓練校等卒業生が108名で、県内に就職決定した学生が102名(うち県出身者は97名)である。合計で県出身の卒業生は3,823名で、県内に就職決定した学生が1,967名(うち県出身者が1,688名)となっており、およそ県出身の卒業生の約44%が県内で就職している。このうち、どれほどの学生が本事業を通じて県内就職をしたのかという因果関係を測るデータは確認できなかったものの、広報の効果測定の観点からすれば、少なくとも以上のデータを活用し、広報の効果の把握、分析を実施すべきである。

また、「若年者雇用対策事業」について、この事業は約1億円近い予算が投じられていることや、就職支援については、本事業以外にもハローワーク等の事業もあり、前記「産業人材確保対策事業」でも似たような事業を実施していることなどから、主として費用対効果の観点から、本事業における広報の効果測定を厳密に実施する必要性が高い。そうすると、本事業の効果測定指標としてジョブカフェしまねを利用した就職者数が設定されているが、ジョブカフェしまねの事業は、①キャリア相談(実績:来場者8,364人)、②就職活動支援セミナー(実績:143回1,220人)、③出張セミナー(実績:93回,4,823人)、④しまね就活情報サイト(実績:企業情報掲載企業数1,267社,求人件数628件,アクセス数2,299,818回)、⑤企業魅力発見ツアー(実績:22企業,参加者103人)、⑥インターンシップ(実績:実施学生数453人,受入企業数186社)があるので、それぞれの事業を通じた就職者数を把握するなどきめ細かな効果測定をすることが望ましい。こうすることによって、効果の低い事業の原因分析、見直しや効果の高い事業への広報資源の集中等が可能となるし、前記「産業人材確保対策事業」との広報テーマ・ターゲットの重複防止や連携の必要性等を把握することが可能となる。ちなみに、ジョブカフェしまねを利用した就職者数の平成28年度の実績は1,977人であり、事業費は80,299千円であるから、就職者1人当たり約40千円の広報経費がかかっていることになる。なお、この事業の効果測定指標として、サポートステーションを利用した就職者数は設定されていないが、これもジョブカフェしまねと同様に設定すべきである。ちなみに、平成28年度の実績は利用者が608人、就職者が208人となっており、事業費が14,975千円であるから、就職者1人当たり約71千円の経費がかかっており、ジョブカフェしまねの就職者1人当たりの経費の約1.8倍の経費がかかっている。単純には比較できないが、サポートステーションの事業に係る広報の費用対効果は良いとは言えない。

第9 土木部

1 土木部の監査対象事業の概要

土木部の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
建設産業魅力発信等研究会	SNS (Facebook)	-	-	-	-	-	建設業の担い手の確保・育成を行うために、建設産業団体等が行う合同企業説明会や現場見学会、若年労働者資格取得講習会等の経費の一部を補助するほか、建設業における女性の活躍を推進する事業に対する補助を実施する事業。広報としては、各種媒体を通じて建設業の魅力を主として若年者に対して発信し、また、女性に対しては「しまね建設女子図鑑」(冊子)や女子会等を開催するなどして建設業の魅力を発信。
しまねの建設担い手確保・育成事業	冊子、カレンダー	-	-	12,000	4,800	-	
	イベント、説明会等	-	-				
	ホームページ (広報部)	-	-	-	-	-	
建設産業経営基盤強化支援事業	チラシ	直接執行	-	69,649	22,608	0	建設業者等が異分野に進出するための調査研究事業等の助成や設備投資に対する補助事業。
	ホームページ (広報部)	-	-	-	-	-	
しまね定住推進住宅整備支援事業	-	-	-	125,400	123,645	0	市町村が行うUターンや定住のと取組を支援する事業。Uターン者向けの賃貸住宅の建設や改修、空き家バンクの事業費の一部を助成、補助している。
しまね長寿の住まいリフォーム助成事業	広報誌、雑誌、新聞	-	-	175,000	166,076	1,000	高齢者等が安全で安心して生活できるように、住宅のバリアフリー化を促進するための事業。一般財団法人島根県建築住宅センターを通じて、バリアフリー化に要する費用の一部を助成する。同財団を通じて同事業に係る情報を発信。
	ホームページ						
	パンフレット等						
	事業説明会						
浜田港の機能充実(特別会計)	-	-	-	160,000	144,000	0	浜田港にガントリークレーンを整備する事業(当該設備を使用する事業者は一社のみ)。
山陰道の整備促進(直轄事業負担金)	新聞、雑誌	委託 (随契)	7,105	5,383,334	4,729,834	7,105	国の高速道路(山陰道)の整備に係る県負担金を拠出する事業。広報としては、地方における高速道路ネットワークの必要性を県民及び首都圏・大都市圏の住民に対して情報発信。
山陰自動車道の建設促進事業	広報部の重点広報媒体	-	-			0	
合計				5,925,383	5,190,963	8,105	

土木部の監査対象事業は、ほとんどが補助金の交付事業であった。したがって、当該事業に係る広報や広告宣伝等は、主として補助金の交付先が行っていた。

そのうち、「しまねの建設担い手確保・育成事業」では、補助金の交付先である「しまね建設女子魅力向上委員会」(事務局:一般社団法人島根県建設業協会)が、主に女性や若年者層をターゲットとして建設業の魅力を伝える情報発信を活発に行っている。

また、建設業界や官公庁の若手役職員らを構成員とした建設産業魅力発信等研究会の検討結果(提言)に基づき、Facebook ページ「ご縁の国しまねの建設」が開設され、島根県内の建設産業で働く人々の仕事や活動などに係る情報を迅速に発信することにより、建設産業のイメージアップや魅力発信活動に努めていると

ころである。

事業費決算合計額は約 51 億 9000 万円であり、そのうち広報や広告宣伝等に
係る経費は約 810 万円である。事業費に占める広報経費等の割合はわずか 0.1%
である。

2 適法性の監査結果（監査項目番号 27）

（1）契約手続等について（指摘 27）

「しまね長寿の住まいリフォーム助成事業」における補助金の交付手続きに
ついて、同補助金の交付要綱で「附帯事務費」として事業推進に係る費用があ
げられている。この事業推進に係る費用として、一般財団法人島根県建築住宅
センターから補助金の交付申請がなされているが、その費用の中に、空き家対
策研修会（同研修会には本助成事業の制度説明会も併せて実施されている）に
係る費用があげられている。しかし、少なくとも、空き家対策研修会に係る事
業部分は本事業とは関係のないものであるから、本事業の補助金の対象とはな
らないものと思われる。

よって、空き家対策研修会の費用分に係る補助金については、同補助金の交
付要件を満たさないものとする。

3 3E の監査結果（監査項目番号 28）

3E の監査結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なプレスメント	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル		
建設産業魅力発信等研究会	SNS (Facebook)	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていなかった	有	建設産業の魅力に係る情報	SNSユーザー	研究会	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、県支援団体数（平成28年度の目標値6団体、実績値5団体）を設定している。今後の方向性として、建設産業団体等への補助制度の周知及び利用促進の働きかけや、取り組みに必要なマンパワー不足を補うための対策等を実施するとしている。		
しまねの建設担い手確保・育成事業	冊子、カレンダー			補助金制度に係る情報	建設産業団体等	県、島根県建設業協会等	-	-	-			
	イベント、説明会等											
	ホームページ (広報部)											
建設産業経営基盤強化支援事業	チラシ (直接執行)			補助金等制度に係る情報	建設業者	県	-	-	-		事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、建設産業の異分野進出における雇用創出数（4年間の累計）（平成28年度の目標値20人、実績値3人）を設定している。今後の方向性として、専門コーディネーターによる事業計画策定支援に重点を置いた指導の実施や建設産業団体や商工団体等を通じた一層の制度周知をはかるなどとしている。	
	ホームページ (広報部)											
しまね定住推進住宅整備支援事業	-											-
しまね長寿の住まいリフォーム助成事業	広報誌、雑誌、新聞			補助金制度に係る情報	主に建設業者	県	-	-	-		事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、バリアフリー改修を実施した住宅数（平成28年度の目標値500戸、実績値467戸）を設定している。今後の方向性として、高齢者への周知のために高齢者支援団体等を通じた周知の取り組みや、健康福祉部と連携し、地域包括ケアの観点から、ケアマネ等への周知に組み込みなどとしている。	
	ホームページ											
	パンフレット等											
	事業説明会											
浜田港の機能充実（特別会計）	-								-			
山陰道の整備促進（直轄事業負担金）	新聞、雑誌											
山陰自動車道の建設促進事業	広報部の重点広報媒体			山陰道の整備促進に係る情報	県民、県外	県	-	-	-	-		

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 28 - 1）

土木部もまた、他部局と同様に、広報の戦略が策定されていなかった。

ところで、土木部の監査対象事業のうち、特に、「しまねの建設担い手確保・育成事業」では、人材の獲得も目的としており、県内外からいかにして建設の担い手を確保するかというマーケティングが必要な事業である。したがって、マーケティングの4P (Product, Price, Promotion, Place), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), Reserch の各ステップを踏まえ、例えば、市場調査 (Reserch) により県内のどの地域のどのような建設業でどのような人材のニーズがあるのか把握した上で、市場の細分化とターゲットの設定、及び優位性の設定 (Segmentation, Targeting, Positioning) をし、そのターゲットの獲得に向け、何をいくらで売するのか (Product, Price。住環境を無償で提供することや、奨学金の減免、資格取得費用の助成など)、どのように知らせ届けるのか (Promotion, Place。広報の方法や場所等) を決め、マーケティング広報を実施する必要がある。

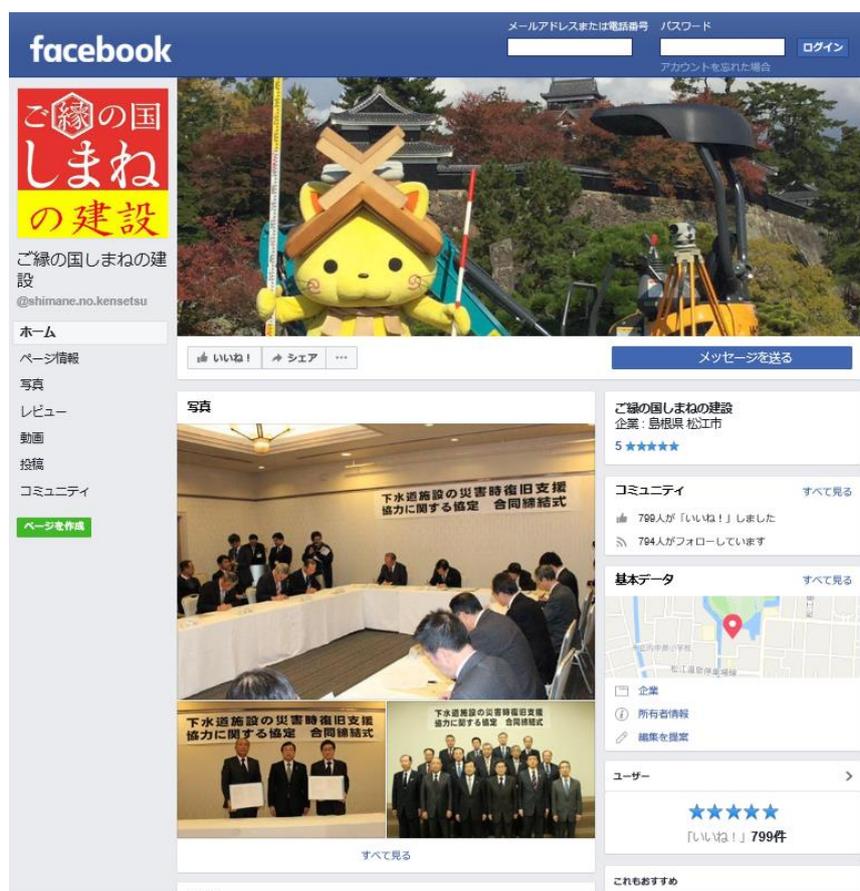
広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取り組みが必要であるが、土木部としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

なお、土木部の監査対象事業は、ほとんどが補助金に係る事業であり、補助金の交付先が実施する広報に関与、介入することは難しい。

ただし、補助事業も、県の戦略的事業に基づくものであることに変わりはない。全庁的な観点から補助金の交付先の広報に対する関わり方については、本章 - 第 1-2- (1) -オで述べた。

(2) Facebook のシェアの運用について (意見 28 - 2)

前記のとおり、建設産業魅力発信等研究会は、Facebook に下記の「ご縁の国しまねの建設」を設置し、運用している。



(「ご縁の国しまねの建設」Facebook (平成 30 年 1 月 27 日時点) から引用)

同 Facebook の運用方針では、「シェア」について、必要に応じて行くと定められているだけである。

しかし、「シェア」は、著作権法上の複製や公衆送信に該当することから、著作権者の許諾を得るか著作権法上の「引用」の要件を満たさない限り著作権侵害となり得る。例えば、あるニュース記事（著作物）全文をシェアし、自分のコメントを少し加えただけの場合、当該ニュース記事が「主」でシェアする方が「従」となり主従関係の要件を満たさないなどの理由で著作権法上の適法な

「引用」に該当しないと判断される場合も想定される。あるいは、同 Facebook に第三者から投稿された内容が他者の著作権を侵害する内容であった場合、それをシェアすると著作権侵害に加担したことにもなりかねない。

したがって、「シェア」についても著作権侵害のリスクがあることを明記した上で、著作権法上適法な引用となるように、著作権法上の引用の要件（①公表された著作物であること、②引用であること、③公正な慣行に合致すること、④正当な範囲であること）を満たすべきことを規定しておくことが望ましい。

第10 教育委員会

1 教育委員会の監査対象事業の概要

教育委員会の監査対象事業の概要は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
島根の歴史文化活用推進事業	新聞	委託 (随契)	21	68,235	65,738	9,222	島根の歴史文化を活用して地域の魅力を発信し、県民の郷土に対する関心や愛着を深め、対外的なイメージの醸成、交流人口の増加等を促進する事業。広報では、各種講座やシンポジウムの開催等で島根の歴史文化に係る情報を発信している。また、古代歴史文化にゆかりの深い島根県、奈良県、三重県、和歌山県、宮崎県の5県共同で、毎年、「古代歴史文化賞」にて古代歴史文化に関する書籍を表彰することを通じて国民の歴史文化への関心を高める事業を実施している。
	ホームページ	委託 (随契)	106				
	SNS	委託 (随契)	32				
	チラシ	委託 (随契)	815				
	ポスター	委託 (随契)	143				
	新聞、チラシ、ポスター、広報誌、ホームページ、ケーブルテレビ	委託 (随契)	8,102				
	広報部の重点広報媒体	—	—				
未来へ引き継ぐ石見銀山保全事業	新聞、チラシ、ポスター、広報誌、ホームページ	委託 (随契)	2,473	160,444	141,540	4,195	世界遺産「石見銀山」を未来に継承していくために、調査研究、世界遺産保存整備、世界遺産総合情報発信の各事業を実施。広報では、調査研究を通じて明らかにされた石見銀山遺跡の価値を情報発信。
	パンフレット	委託 (随契)	1,534				
	チラシ	委託 (随契)	186				
明日のしまねを担うキャリア教育推進事業	合同企業セミナー、チラシ	委託 (随契)	—	66,348	51,654	186	高校生のキャリア教育の一環として、県内企業や産業の理解を通じて、明日の島根を担う人材の育成を図る事業。学習やセミナー、インターンシップ、企業訪問等を実施。広報では、県東部と西部でのセミナーに係る情報を発信。
食の縁結び甲子園事業	ホームページ、SNS	委託 (随契)	—	19,512	16,481	1,512	高校生の想像力・コミュニケーション能力を育むために、県内外の高校生に対し、島根の食材と他地域の食材を組み合わせた料理コンテストを実施。同コンテストの開催を通じて島根の食材をPR。当該コンテストのPR情報を県内外の高校生や県民に対して発信。
	ポスター、チラシ、ロゴ、クリアファイル						
	広報部の重点広報媒体						
帰国・外国人児童生徒等教育の推進支援事業	—	—	—	57,383	56,184	0	出雲市ではブラジル人の住民が増加している。それに伴い、日本語の指導が必要なブラジル人児童・生徒も増えているので、支援員の人件費等を市町村に補助金。
離島・中山間地域の高校魅力化・活性化事業	チラシ	委託 (随契)	214	24,069	23,440	214	離島・中山間地域の高校を魅力化し、主として県外から生徒を集めるための事業。県内の高校の魅力に関する情報を主として県外の生徒に対して発信。媒体としては、「しまね留学」バスツアーのチラシやホームページがある。
	ホームページ (保守管理)	委託 (随契)	178				
子ども読書活動推進事業（子ども読書活動推進、県立高校図書館教育推進）	—	—	—	215,596	189,727	0	司書配置に伴う人件費。
障がい者就業支援事業	—	—	—	57,013	38,949	0	特別支援学校のワークセンターに就業する障がい者等の人件費。
特別支援学校職業教育・就業支援事業	—	—	—	11,592	10,118	0	特別支援学校生徒の就職支援に要する費用。
特別支援学校図書館教育推進	—	—	—	6,932	6,698	0	司書配置に伴う人件費等。
保育教諭確保のための幼稚園教諭免許状の取得支援事業	—	—	—	1,000	0	0	幼保連携型の認定こども園の保育免許取得者が幼稚園免許を取得するための受講料を補助するための補助金。県は、補助金に関する要綱を作成し保育園に配布し周知を図っている。

事業名	広報媒体	契約方式	個別事業費 (千円)	事業費			事業概要
				予算 (千円)	決算 (千円)	うち広報経費 (千円)	
小・中学校少人数学級編成	—	—	—	988,396	881,100	0	教師の人件費に係る補助金。
結集！しまねの子育て協働プロジェクト	ホームページ（広報部）	—	—	30,000	28,864	0	ふるさと教育等の学校教育活動を支援してもらえる企業を募集して、職場体験等を通じたふるさと教育等を実施するための交付金。県は協力企業をリスト化し、ホームページに掲載して周知している。
子ども読書活動推進事業（子ども読書活動推進、図書館事業）	冊子	委託 (随契)	200	15,122	13,684	861	子どもの読書環境を整えるために、「親子読書のすすめ」等の冊子、パンフレットや親子参加型の読書フェスティバルを開催するなどして、子どもの読書を支える人に対し、読書への理解や読書の促進をはかる事業。主として保護者に対して読書に係る情報を発信。
	パンフレット	委託 (随契)	161				
	イベント	委託 (随契)	500				
公民館を核とした持続可能な地域づくり推進事業	冊子	委託 (随契)	—	28,281	24,994	185	市町村が地域の教育資源を活用して地域づくりに主体的に参画しようとする人づくりを進めるために、地域の拠点である公民館機能の強化や公民館活動の充実を図る事業。広報としては、取り組み状況の報告書を県内外の公民館や市町村等に配布し情報発信をしている。
合計				1,749,923	1,549,171	16,375	

教育委員会の監査対象事業は幅広いが、中でも、世界遺産「石見銀山」を中心に、県の歴史文化に係る情報発信に多額の予算が投じられている。

事業費決算合計額は約 15 億 4900 万円，うち広報経費は 1637 万円である。事業費に占める広報経費は、約 1%に過ぎない。

2 適法性監査の結果（監査項目番号 29）

(1) 契約手続等について

契約手続等について、特に指摘又は意見を付すべき事項は確認できなかった。

(2) 契約内容について（指摘 29 - 1）

ア 著作権に関する契約内容

教育委員会の監査対象事業においても、他部局と同様に、チラシやパンフレット、ロゴやテレビ番組等が事業委託により作成されていたが、これらは著作権法上の著作物に該当することから、契約書等で何も取り決めをしなければ、これらの著作物の著作権は著作者である受託者に帰属することになる。この場合、県が当該著作物を複製、譲渡することや翻案や二次利用をするためには、著作者である受託者の許諾が必要であるが、契約書（仕様書）からは当該許諾を得ているのか明らかではなかった。

イ 著作権に関する定め契約条項化の必要性

以上のとおり、契約書上、著作権の帰属や許諾の有無等が不明確であり、現に著作権に関する問題が生じていなくとも、潜在的な問題は生じているから、著作権（著作権法 27 条及び 28 条の権利を含む）の帰属や許諾、著作者人格権の不行使等について取り決め、契約書上明らかにすべきである。

(3) ブログについて（意見 29 - 2）

ア ブLOGGERとの契約内容

「島根の歴史文化活用推進事業」において、第 4 回古代歴史文化賞受賞作品を広く国民に広報するために、東京在住の人気ブロガーに受賞作品発表記者会見にかかるブログ記事の執筆、掲載を委託していた（委託費 32,400 円）。

このブロガーは、前記委託に基づき、同古代歴史文化賞の発表記者会見の様子をブログで紹介し、その中では、同古代歴史文化賞にノミネートされた作品の内容も紹介されていたが、同ブログの記事を確認する限り、県から委託を受けて記事を執筆したことは掲載されていなかった。

イ ステルスマーケティングの当否

前記のような手法は、いわゆるステルスマーケティングに該当するものと思われるが、その当否が問題となる。

ところで、一般論として、消費者庁は、口コミサイトにおけるサクラ記事など、広告主から報酬を得ていることが明示されないカキコミ等について、景品表示法上問題がないか検討した結果を示している。その中で、ブログも口コミサイトに該当すること、商品・サービスを提供する事業者が、顧客を誘引する手段として、口コミサイトに口コミ情報を自ら掲載し、又は第三者に依頼して掲載させ、当該「口コミ」情報が、当該事業者の商品・サービスの内容又は取引条件について、実際のもの又は競争事業者に係るものよりも著しく優良又は有利であると一般消費者に誤認されるものである場合には、景品表示法上の不当表示となるとしている。

この点、本監査対象事業におけるブロガーの記事を確認する限り、その記事の内容が前記景品表示法に抵触するような内容は無かった。

しかし、このようなステルスマーケティングの手法には、県にも以下のようなリスクがある

すなわち、県が事業者を通じて依頼したブロガーが、商品・サービスについて誇張的な表現をした場合には、当該事業者が景品表示法違反の責任を問われる可能性があり、それに起因して県も社会的非難を受け、県の評価、イ

メージの低下，ブランド価値の棄損等のリスクが生じる。

また，ブログへの投稿内容自体は，基本的にはブロガーの判断に任せられ，県が事後的に確認する現在の体制のもとでは，ブロガーによる景品表示法に抵触するようなブログ記事の掲載を未然に抑止するには不十分である。

さらに，リスクではないが，このようなブロガーを利用した情報拡散の効果については評価が難しい。

したがって，県が（直接又は間接に）対価を支払って，ブロガー等に口コミ等の掲載を依頼する場合，ステルスマーケティングと一線を画すために，口コミ等には県から依頼を受けたことを明示してもらうとともに，口コミ等が商品・サービスについて誇張的な表現等になっていないか確認し，問題があれば是正させ，さらに，その効果測定を実施することが望ましい。

3 3E の監査の結果（監査項目番号 30）

3E の監査の結果は以下のとおりである。

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレースメント	世界目線に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル
島根の歴史文化活用推進事業	新聞		有	島根の歴史文化に係る情報	県内外のビジター、研究者等	県	-	-	-	-
	ホームページ					-				
	SNS					プロガー				
	チラシ									
	ポスター									
	新聞、チラシ、ポスター、広報誌、ホームページ、ケーブルテレビ									
	広報部の重点広報媒体					-				
未来へ引き継ぐ石見銀山保全事業	新聞、チラシ、ポスター、広報誌、ホームページ		有	石見銀山やシンポジウム等に係る情報	県内外のビジター、研究者等	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、調査研究・保存整備の実績について、報告書・一般向け講座等により公表した回数（平成28年度の目標値8回、実績値9回）を設定している。今後の方向性として、調査研究をさらに深め、来訪者やセミナー参加者の指向や関心の動向も探りながら、一般にも分かりやすい情報発信を広く行うなどとしている。
	パンフレット									
	チラシ									
明日のしまねを担うキャリア教育推進事業	合同企業セミナー、チラシ	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていないかった	有	セミナーに関する情報	進学希望の高校生・保護者	県	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、県立高校の県内就職率（平成28年度の目標値80%、実績値76.6%）を設定している。今後の方向性として、先進的なキャリア教育事例の収集・普及や各高校が実施する「キャリア教育アンケート」を分析して現行のキャリア教育が島根の高校生に必要な力を育成できているのか検証するなどとしている。
食の縁結び甲子園事業	ホームページ、SNS		有	食の縁結び甲子園イベントのPR情報	県内外の高校生、県民	実行委員会、山陰中央新報社	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、甲子園大会の全国応募チーム総数（平成28年度の目標値100チーム、実績値136チーム）を設定している。今後の方向性として、実行委員会方式により県関係機関と民間団体が連携・行動しながら、より柔軟な企画・運営を行うなどとしている。
	ポスター、チラシ、ロゴ、クリアファイル									
	広報部の重点広報媒体									
帰国・外国人児童生徒等教育の推進支援事業	-		有	-	-	-	-	-	-	-
離島・中山間地域の高校魅力化・活性化事業	チラシ		有	県内の高校の魅力に関する情報	主として県外の生徒・保護者	県	-	-	-	この事業での効果測定は、同事業を拡充した教育魅力化推進事業において実施している。効果測定指標として、①県立高校への県外からの入学者数（平成28年度の目標値162人、実績値184人）、②県立高校生の意識調査「学校生活に関するアンケート」（目標値1%、実績値32.6%）、③地元中学生の入学者率（目標値70%、実績値61%）を設定している。今後の方向性として、より対象を拡大して、より一層の魅力化を進めていくなどとしている。
	ホームページ（保守管理）									

事業名	広報媒体	戦略・組織性・体系性	持続性	テーマ	ターゲット	主体の明示	有効なブレースメント	世界目標に立っている	目立っている	効果測定・PDCAサイクル		
子ども読書活動推進事業（子ども読書活動推進、県立高校図書館教育推進）	-	広報プランに基づいた組織的、体系的な広報は実施されていない	有	-	-	-	-	-	-	-		
障がい者就業支援事業	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
特別支援学校職業教育・就業支援事業	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
特別支援学校図書館教育推進	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
保育教諭確保のための幼稚園教諭免許状の取得支援事業	-			補助金に関する情報	保育士	-	-	-	-	-	-	
小・中学校少人数学級編成	-			-	-	-	-	-	-	-	-	
結集！しまねの子育て協働プロジェクト	ホームページ（広報部）			ふるさと教育等への協力企業に関する情報	学校、教師	県	-	-	-	-	-	
子ども読書活動推進事業（子ども読書活動推進、図書館事業）	冊子			読書に関する情報	主として保護者	県	-	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、市町村子ども読書活動推進計画の策定率（期限切れを含まない）（目標値63.1%、実績値57.9%）を設定している。今後の方向性として、未就学児に対する絵本の読み聞かせの効用等について理解を深めてもらうための広報や親同士が語り合える場の設定などを働きかけるなどとしている。
	パンフレット											
	イベント											
公民館を核とした持続可能な地域づくり推進事業	冊子	公民館を核とした地域づくりに関する情報	主として公民館	県	-	-	-	-	事業の効果測定を実施している。効果測定指標として、地域の課題解決を図ろうとする地域住民の活動を支援する公民館の数（目標値30か所、実績値25か所）を設定している。今後の方向性として、市町村における公民館長等の研修機会を活用し、公民館の在り方・役割・機能の周知を図ることや、実践例を県下の公民館等に広く紹介するとしている。			

(1) 戦略及び組織性、体系性について（意見 30 - 1）

教育委員会においても、他部局と同様、広報の戦略は策定されていなかった。

ところで、前記のとおり、教育委員会の本監査対象事業の広報経費は、事業費の約 1%程度に過ぎない。また、個別の事業の効果を見ると、効果測定が実施されている事業の多くで目標値を達成できていない。このように、僅かな広報経費で事業目的を達成することは難しく、それ故、広報資源の選択と集中や広報の効率化等を最大限にまで高める必要があり、そのためには戦略的な広報の実施が必要である。

また、教育という事業の性質からして、マーケティングとは縁が無いようにも思えるが、教育委員会の監査対象事業の中には、例えば、「島根の歴史文化活用推進事業」や「未来へ引き継ぐ石見銀山保全事業」は、歴史文化の調査・研究とともに、それらは県の観光資源ともなっていることから、そのような調査・研究結果をいかに観光資源化し、ビジターの増加にどうつなげるかといったマーケティング広報も必要である。

さらに、教育は、幼少期から大学までの児童、生徒、学生やその保護者、それを取り巻く地域、企業等、多数の当事者・関係者が関り、教育のステージごとにテーマやターゲットも変わる。したがって、ターゲットごとにコミュニケ

ーションの手段や方法をきめ細かく設定する必要がある。

広報プランの策定については、本章 - 第 1 - 2 - (1) - エで述べたとおり全庁的な取組みが必要であるが、教育委員会としては、前記観点を踏まえた戦略的、組織的、体系的な広報の実施に取り組んでいただきたい。

(2) 広報テーマ・ターゲットについて（意見 30 - 2）

「保育教諭確保のための幼稚園教諭免許状の取得支援事業」について、この事業は、幼保連携型の認定こども園の保育士免許取得者が幼稚園教諭免許を取得するための受講料を補助するための事業であるが、補助金の支給実績はゼロであった。教育委員会は、補助金要綱を保育園に配布し周知を図っているとしているが、その他の周知は行っていない。

この事業とは逆に、幼稚園教諭免許取得者が保育士免許を取得するための受講料を補助する事業を健康福祉部が実施しているが、健康福祉部は、当該事業を県のホームページにも掲載して周知している。

したがって、本事業についても、県のホームページに掲載するなどして周知方法を改善すべきである。

(3) 効果測定について（意見 30 - 3）

委託事業については事業の効果測定が行われていた。それらの委託事業については広報の役割も大きいため、広報の効果の把握、分析も実施すべきである。

例えば、「島根の歴史文化活用推進事業」や「未来へ引き継ぐ石見銀山保全事業」については、県内外の認知度や各種セミナー等の参加者、ビジター数など、多角的な観点から効果の把握、分析を実施すべきである。

また、「未来へ引き継ぐ石見銀山保全事業」の事業の効果測定指標は、研究実績等の公表数とされているが、広報の効果測定の観点からすれば、石見銀山を未来へ引き継ぐための事業であるから、当該研究実績等がどのように活用されたのかということや、それによる石見銀山の認知度、各種セミナー等の参加者、ビジター数などの「アウトカム」の観点からの効果の把握、分析を実施すべきである。

さらに、「明日のしまねを担うキャリア教育推進事業」の事業の効果測定指標は、県立高校の県内就職率とされているが、広報の効果測定の観点からすれば、本事業では進学希望の高校生向けの事業も実施されているから、本来であれば、進学した高校生の県内就職率についても効果の把握、分析を実施すべきである。

終章

第1 県の広報に対する期待

本監査では、特に3Eの観点から、様々な意見を付している。

これらの意見の基礎となるのは、北村倫夫教授が示す今後の自治体広報に必要な戦略的広報に係る7つの原則である。この7つの原則は、地方創生を舞台にした自治体間の熾烈な競争に勝ち抜くために必要な広報の根幹的な原則であると確信している。

本監査意見は、広報に関し様々な考えや基準がある中で、一つの自治体広報の在り方を示すものであり、県としても様々な受け取り方があると思われるが、前記のとおり、本監査意見の基礎となる戦略的広報に係る7つの原則は、他の自治体の広報の成功例を基にしているから、各部局が本監査意見を可能な限り活用していただくことで、県の広報事業の飛躍的な向上を図ることができるものと確信している。

広報部以外の各部局とは意見交換の時間があまりとれなかったことが悔やまれるが、広報部とは、ヒアリング等を含めて何度か意見交換をさせていただいた。また、平成29年6月29日に北村倫夫教授をお招きして開催した広報の勉強会にもご参加いただいた。奇しくも本監査と広報部の設立初年度が重なり、広報部には負担をおかけすることになったが、広報部との意見交換等を通じて、細部はともかくとして、広報部の広報に対する考えや筋道等と本監査意見のベクトルが同じ方向を向いているのではないかと個人的には感じているので、本監査意見を最大限ご活用いただければと期待している。

監査人も一県民として、今後の県の広報に引き続き注目し、また大きな期待を抱いている。

第2 感謝

本監査テーマについては、昨年度の包括外部監査の時から、次年度の監査テーマの第1候補として考えていたものである。

しかし、我々監査チームには、正直、広報についての専門的知識は無く、本監査テーマを決定する前に、自治体広報について勉強する機会を設けようということになった。そこで、自治体広報の専門家の方に講師をお願いしようとインターネットで「自治体広報」というキーワードを検索画面に入力した結果、最初に表示されたのが「自治体実践すべき戦略的広報」というタイトルの記事であった。本監査テーマにぴったりの記事であったが、その記事の著者が北村倫夫教授であ

った。

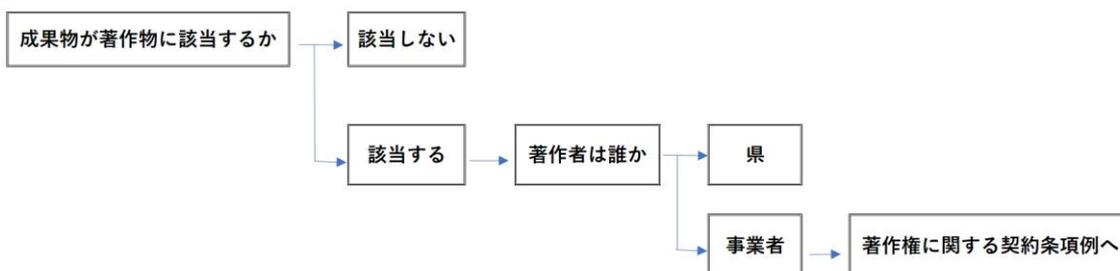
監査人は駄目元で北村倫夫教授にオファーを出してみたところ、快く講師を引き受けて下さることになった。これが縁で、北村倫夫教授に本監査の補助者にご就任いただけたのである。

本監査は、北村倫夫教授のご指導、ご助言等がなければ成立しなかったと言っても過言ではない。また、遠方であるにも関わらず、北海道から松江市にお越しいただき監査にご参加いただいた。特に、平成30年2月7日に実施した広報部のヒアリングの際には、県（主に東部）を襲った大雪の中、前日に北海道札幌市から松江市にお越しいただいた。その日は夜遅くまで監査の意見交換にお付き合いいただき、翌日は、帰りの飛行機の運航状況を気にされながらもヒアリングにご参加いただいた。結局は帰りの飛行機が、出雲空港、米子空港とも雪で欠航となる中、JRを利用して大阪まで行かれ、関空経由で北海道札幌市に帰られるなど、多大なご負担をおかけした。北村倫夫教授にはこの場をお借りして感謝申し上げたい。

また、本監査では、補助者として、中井洋輔先生、森脇俊樹先生、高橋七子さんにご協力いただいた。皆様のご協力が無ければ本監査を達成することはできなかった。皆様にもこの場をお借りして感謝申し上げます。

最後に、本監査では、広報部をはじめ、各部局の皆様に監査資料の提出やヒアリング等でご協力をいただくことができた。政策企画監室の皆様にも大変なご尽力をいただいた。各部局の皆様に感謝申し上げるとともに、本監査が皆様の今後の広報の取組みの一助となることを祈念している。

著作権フローチャート（事業委託により著作物を作成する場合）



著作権に関する契約条項例

以下で示す契約条項例は、合意することが望ましい契約条項の一例を示したものである。

■著作権を県が取得する場合

（著作権譲渡）

- 1 乙（受託事業者。以下同じ。）は、甲（県。以下同じ。）に対して、本委託契約の成果物である下記の著作物（以下、「本件著作物」という。）に係る全ての著作権（著作権法第 27 条及び第 28 条の権利を含む。以下、「本件著作権」という。）を譲渡し、甲はこれを譲り受ける。

記

著作物の表示 ○○○○○○

（著作者人格権不行使）

- 2 乙は、甲及び甲が指定した第三者に対して、本件著作物に係る著作者人格権を行使しない。

（対価支払（有償））

- 3 甲は、乙に対し、第 1 項の著作権譲渡の対価として、金○○○○円を、平成○○年○月○○日限り、乙の指定する預金口座に振り込む方法により支払う。

（対価支払（無償））

- 3 甲は、乙に対し、第 1 項の著作権譲渡の対価の支払いを要しない。

■保証

- 1 乙（受託事業者。以下同じ。）は、甲（県。以下同じ。）に対し、本件著作物の利用が、第三者の著作権、肖像権、特許権、商標権その他のいかなる権利（以下、「知的財産権等」という。）を侵害しないことを保証する。
- 2 乙は、本件著作物に含まれる第三者の権利処理を、自己の責任と費用負担で適切に行う。
- 3 甲及び乙は、本件著作物に関し、第三者との間で知的財産権等に係る紛争が現に生じ、又は、生じるおそれがあることを認知した場合には、速やかに、書面にて、その紛争の内容等を相手に通知する。
- 4 前項の場合、乙は、第三者との間で現に生じ、又は、生じるおそれのある知的財産権等に係る紛争を、自己の責任と費用負担で適切に解決する。万が一、これにより甲が損害を被った場合には、乙は、甲に対し、その損害を賠償するものとする。

【平成29年度 包括外部監査日程表】

日にち	内容
平成29年 4月28日	内部協議
平成29年 5月16日	内部協議
平成29年 5月30日	内部協議 ヒアリング（広報部）
平成29年 6月12日	内部協議 ヒアリング（観光振興課、商工政策課、文化財課）
平成29年 6月21日	内部協議 ヒアリング（企業立地課、子ども・子育て支援課、しまね暮らし推進課）
平成29年 6月29日	勉強会（講師招へい） 内部協議
平成29年 7月7日	内部協議
平成29年 7月14日	内部協議 ヒアリング（政策企画監室）
平成29年 7月21日	内部協議
平成29年 8月10日	内部協議 監査打ち合わせ（政策企画監室、広報部）
平成29年 8月17日	内部協議
平成29年 8月29日	内部協議
平成29年 9月4日	内部協議
平成29年 9月14日	書類監査（広報部）
平成29年 9月19日	ヒアリング（広報部）
平成29年 9月29日	内部協議
平成29年 10月4日	書類監査（土木部、教育委員会）

日にち	内容
平成29年 10月5日	書類監査（環境生活部） ヒアリング（教育指導課、社会教育課、教育庁総務課）
平成29年 10月11日	書類監査（地域振興部） ヒアリング（しまね暮らし推進課、交通対策課）
平成29年 10月16日	ヒアリング（環境生活総務課、自然環境課、総務部総務課、土木総務課、高速道路推進課、建築住宅課）
平成29年 10月27日	内部協議
平成29年 10月30日	書類監査（文化財課、中小企業課、企業立地課、林業課、農業経営課、しまねブランド推進課、農産園芸課）
平成29年 11月2日	書類監査（産業振興課、障がい福祉課、観光振興課、高齢者福祉課）
平成29年 11月14日	書類監査（観光振興課、医療政策課、健康推進課、雇用政策課、産業振興課）
平成29年 11月15日	ヒアリング（中小企業課、林業課、農業経営課、障がい福祉課）
平成29年 11月16日	書類監査（子ども・子育て支援課） ヒアリング（農産園芸課、農林水産総務課、青少年家庭課、健康推進課、医療政策課）
平成29年 11月17日	ヒアリング（観光振興課、しまねブランド推進課、企業立地課、産業振興課）
平成29年 11月29日	ヒアリング（高齢者福祉課、子ども・子育て支援課、健康福祉総務課）
平成29年 12月7日	書類監査（雇用政策課）
平成29年 12月11日	内部協議 ヒアリング（雇用政策課）
平成30年 1月22日	内部協議
平成30年 2月7日	ヒアリング（広報部）

※ 上記の他、各自で協議のための資料作成や報告書作成などを行っている。