

観光庁アクションプラン

1. **インバウンドの推進**: 訪日外国人旅行者数を2010年までに1000万人、2020年までに2000万人
2. **アウトバウンドの推進**: 日本人海外旅行者数を2010年までに2000万人
3. **国内観光旅行の振興**: 日本人の国内観光旅行による1人当たりの宿泊数を2010年度までに4泊
4. **国際会議の誘致開催**: 国際会議の開催件数を2011年までに5割増
5. **観光産業の国際競争力の強化**
6. **観光統計の充実**
7. **観光庁ビジョンの実現に向けて**: 新しい意識と組織文化の創造

1. インバウンドの推進：訪日外国人旅行者数を2010年までに1000万人、2020年までに2000万人

【現状】

・旅行需要の大きい12市場を対象に、Visit Japan Campaign (VJC) により海外プロモーションを実施。

(12市場：中、韓、台湾、香港、シンガポール、タイ、英、仏、独、米、加、豪)

・2007年まで訪日旅行者は順調に増加。

(2005年：673万人、2006年：733万人、2007年：835万人(過去最高))

・2008年8月以降、世界的な景気後退の影響を受け、連続して対前年同月比がマイナス。

(2008年8月△2.0%、9月△6.9%、10月△5.9%、11月△19.3%、12月△24.1%)

・2008年の訪日旅行者数は、835万人。

・日本を訪れ易い国にするため、受入体制の整備を推進。

(例) ・ビザの免除(韓、台湾、香港)、段階的に対象拡大・手続緩和(中国)

・入国管理手続きの改善(待ち時間を20分以下を目標)
・公共交通機関等における外国語表示の充実

【問題意識・課題】

・引き続き、我が国の魅力を向上させるとともに、外国に対し我が国の魅力を発信することが必要。

・景気後退の影響は、当分の間続くことを念頭に、1000万人の目標達成に向けた事業の見直しが必要。

・2010年以後を見据えた中長期的な取組戦略の策定が必要。

戦略策定に当たり、対象市場の見直し・追加、海外ネットワークの充実、民間企業との連携、国内各地域のマーケティング能力向上、我が国のブランド力の強化等の課題についても検討。

・受入体制整備について、更なる取組みの強化が必要。また、外国人旅行者の目から見て利用しやすいよう常に改善することが必要。

【対応の考え方】

・緊急の取組みとして、需要喚起のため、ターゲットを見直し、景気の影響を受けにくい層等を対象に、重点的にプロモーションを実施。

・当面の取組みとして、2010年までの2か年の数値目標を設定し、大まかな方向性を盛り込んだプロモーションの事業計画を策定。

・2020年まで見据えた中長期戦略を策定。

観光立国推進戦略会議から「中長期的戦略(2020年2000万人を目標)を策定するべき」との提言を受け、同会議WGで検討しているところ。

・受入体制について、国、地方自治体、民間事業者等の役割分担を踏まえ、関係者の連携により、できることから順次実施。

【具体的な施策(アクション)】

(1) 20年度の取組み

① 2010年までのプロモーション事業の見直し(ロードマップの作成)

- ・国内の交通・観光関係企業と連携して、官民一体となった緊急プロモーションを実施する。
- ・プロモーションのターゲット層・テーマを見直し、2010年までの2か年の数値目標を含むロードマップを作成する。

(例) 韓国：景気動向の影響を受けにくい「30代有職単身女性層」に「温泉」を中心としたプロモーション

台湾・中国：「ショッピング」の人気を踏まえ「冬のバーゲン」を中心としたプロモーション

- ・YÖKOSO ! JAPAN WEEKS (1月20日～2月28日)の機会を捉えて、プロモーションを強化する。

(例) 文化庁と連携して「我が国の文化」をテーマとしたプロモーション

- ・上記を踏まえ、21年3月までに21年度のプロモーション事業計画を策定する。

② 中長期戦略の策定

- ・2020年に訪日外国人旅行者数を2000万人とするための戦略について検討を進め、21年3月までに策定する。

③ 外国人旅行者の受入体制の整備

- ・ビザ手続きの緩和・弾力化

・中国：家族観光ビザの発給要件緩和等について外務省、法務省等と調整を進める。

・タイ、マレーシア、インド、ロシア：手続き簡素化等について外務省、法務省等と調整を進める。

- ・入国管理手続きの改善

・成田・関空・中部について、待ち時間調査の実施、自動化ゲートの増設、審査官増員等により体制を強化する。

・港(クルーズ)について、入管当局・港湾管理者との連携を図り、入国審査を円滑にする。

・審査時間短縮のため、出入国カード(EDカード)事前記入励行を図る。

- ・外国語表示の充実

・大規模ターミナル駅や駅を基点とする観光ルートにおいて、「外国人一人歩き点検隊」を随時実施する。また、結果を踏まえ、PDCAサイクルによる改善状況の定期的なフォローアップや、ガイドラインへの反映等を通じて、普及啓発及びレベルアップを図る。

- ・通訳ガイドの質及び量の充実

・「通訳案内士のあり方懇談会」「無資格ガイド対策勉強会」の開催等により、通訳案内士のあり方を検討する。

④ YÖKOSO ! JAPAN大使の任命・活用

・平成22年までに100人任命することを想定し、年2回のペースで選定する。観光庁メールマガジンを活用して、活動内容等を発信する。

(2) 21年度及び22年度の取組み

① プロモーションの拡大・強化

・インド、ロシア、マレーシアについて、21年度にプロモーションを試行し、22年度から対象市場化を目指す。併せて、プロモーション拠点の設置を目指す。(ただし、マレーシアはシンガポール事務所対応)

・新興7市場について、21年度に市場調査を実施し、順次、対象市場化及びプロモーション拠点の設置を目指す。

※ 7市場：ベトナム、インドネシア、フィリピン、イタリア、スペイン、メキシコ、アラブ諸国

・既存12市場について、プロモーションの戦略を見直す。

・海外ネットワークが充実している企業や、対外的に発信力のある企業と連携して、我が国の魅力発信を強化する。

・引き続き、在外公館や、国際交流基金、JETRO等の海外事務所との連携を強化する。

・各地域において、海外のマーケットニーズを踏まえた発信力を強化するため、マーケット研究会を実施する。

2. アウトバウンドの推進：日本人海外旅行者数を2010年までに2000万人

【現状】

- ・日本人の海外旅行者数は、ここ数年1700万人台で横ばい状態。平成20年は7.6%減少。
(平成17年:1740万人、平成18年:1754万人、平成19年:1730万人、平成20年:1599万人)
- ・退職世代は、旅行者数が増加。一方、若年層は、20歳～34歳の出国率が下がっており、若年人口の減少と相まって、顕著な落ち込み。
- ・民間では、平成20年4月より(社)日本旅行業協会(JATA)が外国旅行者数増加に向けたVisit World Campaign (VWC)をスタート。

【問題意識・課題】

- ・海外旅行市場について見ると、短期的には、退職世代によって落ち込みがカバーされているが、中長期的には市場が一層縮小する懸念があるところ。
- ・海外旅行の縮小は、世界における我が国のプレゼンス、国民の国際相互理解増進の観点からも問題。

【対応の考え方】

- ・海外旅行容易化に向け、ビジネス環境の整備等を一層推進。
- ・国民の海外への関心を高める取組み、特に若年層の国際相互理解増進に資する施策を中心に取組みを推進。
- ・日本人にとって新たな旅行形態であり今後の成長が見込まれるもの(例:クルーズ)に取り組み、市場を拡大。
- ・ビジネスに直結する事業は、民間において取り組むことが基本。国としては、Visit World Campaign 等の活動を支援。

【具体的な施策(アクション)】

(1) 20年度の取組み

① 基礎的調査・分析の実施

- ・旅行低迷の実態把握・原因分析を実施する。
(需要の落ち込みが顕著な若年層、小学生の子供を抱える家族層(全旅行者に占める割合が高い)に焦点を当てる。)
- ・有給休暇取得促進のための課題整理、休暇取得率の高い企業のベストプラクティス作成を行う。

② 旅行会社等のビジネス環境の整備・海外旅行を容易にするための環境の整備

- ・商慣行のグローバル化へ対応するため、「魅力ある海外旅行商品の創出のための環境整備に関する意見交換会」を開催し、課題を整理する。
- ・航空局と連携してITCチャータールール規制を緩和し、チャーター便(特に地方空港発着チャーター便)を促進する。
・羽田空港以外の空港における個別販売解禁、第三国航空会社によるチャーター便運航条件緩和、成田での定期便就航路線でのチャーター便運航の認可
- ・国民の海外旅行を容易にするため、米国のESTA(電子渡航認証システム)の円滑な導入に協力する。

③ 若年層向け対策

- ・留学生30万人計画を踏まえ、観光庁行政体験研修に参加した外国人留学生や観光学部の外国人留学生ネットワークを活用した日本人学生との交流機会の創出に向けて、留学生や教育関係者と意見交換を行う。
- ・若年層の国際相互理解増進に向けた取組みの具体化を図るため、教育関係者・観光学部と意見交換を行い、年度内に取りまとめ、課題を整理する。
- ・海外修学旅行に関する調査を実施し、海外修学旅行の実施拡大に向け課題を整理する。

④ VWC等と連携したTwo Way Tourismの推進

- ・観光交流年を活用した相互交流事業を実施する。
(2009年は、香港との交流年であることを活用して、オープニングイベント等を実施)
- ・クルーズ振興に関し、以下の取組みを行う。
・マーケット調査を行う(クルーズ利用者や船社に対するヒアリングを実施する)。
・クルーズ船の寄港を促すため、関係者の連携を強化し、受け入れ体制を整備する。
・VJCと連携して、客船誘致に向けたプロモーションを実施する。
(例) ジャパンクルーズシンボの開催(21年2月)、マイアミクルーズ博(21年3月)への出展。

(2) 21年度及び22年度の取組み

① 旅行会社等のビジネス環境の整備・海外旅行を容易にするための環境の整備

- ・諸外国の査証制度の見直しを求める。(特に邦人に観光ビザ取得を義務付けているロシア、インド)
- ・「魅力ある海外旅行商品の創出のための環境整備に関する意見交換会」による課題整理を踏まえ、個別の取組みを進める。

② 若年層向け対策

- ・海外修学旅行に関し、調査結果を踏まえ、教育関係者向けの海外修学旅行マニュアルを策定する。
- ・教育関係者等との意見交換を取りまとめた結果を踏まえ、今後の取組みの方向性を示すとともに、具体的な取組みを開始する。(遅くとも6月までに)。

③ VWC等と連携したTwo Way Tourismの推進

- ・香港観光交流年事業を実施する。
(例) サマーキャンペーン、両国若者文化交流を目的とした大規模博覧会等。
- ・クルーズ振興に関し、VJCと連携し、キーパーソンの招請、欧米・アジアでのツアーオペレーターへの支援、ハンブルグ見本市への出展等を行う。
- ・ODA予算を活用し、VWCと連携する。
(例) アフリカへの観光プロモーションの技術供与等。
- ・21年3月に、各国・地域の在日政府観光局との意見交換会を開催する。

3. 国内観光旅行の振興：日本人の国内観光旅行による1人当たりの宿泊数を2010年度までに4泊

【現状】

- 国内旅行について、国民一人当たりの宿泊数は低迷。
(参考) 15年度2.81泊、16年度2.78泊、17年度2.89泊、18年度2.72泊、19年度2.42泊
- 平成10年以降、国内宿泊旅行の参加率は微減傾向が定着。特に、昭和～平成初期まで需要を牽引していた20代男性の参加率の低下が顕著。
- 各地域において、観光による地域活性化を目指した観光まちづくりを推進。
国も、他の手本となるモデル的な取組み、一定の効果が見込まれる地域の取組み等を支援。

【問題意識・課題】

- 旅行者にとっての旅の魅力向上のためには、単なる価格競争ではない、CS(顧客満足度)に基づいた競争を通じて、商品・サービスの品質の向上や技術革新、繰り返し選ばれる観光地づくりがなされていく市場環境が必要。
- しかしながら、時間消費の選択肢としての旅の優先度は低下
(例) 夏をピークとした季節変動の固定化、団体旅行向け価格競争をベースとした商品群・画一的なサービス → 旅行に行ける時は料金が安い、再度楽しみたいと思う魅力的な旅が少ない等。
(例) 教育費の負担が大きい世帯にとって家族全員での旅行は高消費。
- 旅行需要を喚起するためには休暇取得の促進が必要だが、企業の有給休暇の取得日数・取得率は低迷。
(参考) 1人当たり平均年次有給休暇の取得日数:8.5日、取得率:47.7%(19年)
- 地域経済の活性化の観点からは、宿泊旅行の増加(一人当たり宿泊数の増加→消費額の増加)を目指したアクションが必要。
(参考) 国内旅行消費額23.5兆円(19年度)のうち15.3兆円(65%)が国内宿泊旅行

【対応の考え方】

- 国内観光の低迷の実態・原因分析のための体系的な調査を実施した上で、国内観光振興の具体的な施策(アクション)を実施。
- 具体的な施策(アクション)は、以下の方針に基づいて策定。
①主に1泊2日の旅に対応してきたシステムを、2泊3日以上滞在型の旅を受け入れる方向に転換する。
②国内観光を行う国民の満足度を高め、連泊・リピート客の増加を図ること(旅の品質向上)が基本的なスタンス。
③重点分野を設定し、そのセグメントの特性に応じて適切な施策を講じる。
- 今後、環境保全という観点も念頭に置いて取組みを推進。
- 実施に当たり、観光庁は、基盤づくり・環境整備を行うことを基本とし、さらに、行政、民間、地域などの各主体の取組みの連携・融合を推進するためのプラットフォームとして機能。

【具体的な施策(アクション)】

(1) 20年度取組み

① 基礎的調査・分析の実施

- 旅行低迷の実態把握・原因分析を実施する。
(需要の落込みが顕著な若年層、小学生の子供を抱える家族層(全旅行者に占める割合が高い)に焦点を当てる。)
- 観光地CSの測定方法の研究や、有給休暇取得促進のための課題整理、休暇取得率の高い企業のベストプラクティス作成を行う。

② 行政・民間・地域の連携の場の整備

- 国内旅行の機運醸成方策について、関係者で協議する場を立ち上げ、関係者の取組みを連携させることにより相乗効果の発揮を図る。

③ 観光地域づくりに関する参考事例集の作成・紹介

- 観光地域づくりのための参考事例集として、全国の創意工夫ある優れた取組みを収集し、広く内外に発信する。

④ 観光圏(2泊3日以上滞在できる観光地)の整備促進

- 観光圏整備に向けた地域の取組みを支援する。(20年度は16地域を支援)
- 各観光圏の目標達成に向け、事業内容を定期的に見直し、成果の出る取組みを重点的に支援する。また、支援に当たっては、観光地における環境保全にも配慮する。

⑤ 観光地づくりの担い手となる人材育成への支援

- 人材育成に取り組む関係者のネットワーク化、必要な情報のデータベース化を進め、支援のための基盤を整備する。
- 観光カリスマによるノウハウ伝授、観光地域プロデューサーの人材バンクの整備とモデル地域への派遣等を行う。

(2) 21年度及び22年度取組み

【国内観光振興の基盤づくり】

上記(1)③～⑤の取組みに加え、以下の取組みを進める。

① CSの推進

- 国内観光振興のコンセプトの具体的なイメージ(意義、役割分担、経済効果、好事例等)を明確にし、長官メッセージ、講演・取材等を通じて浸透させる。 ※ コンセプト：2泊3日以上の旅における顧客満足度の向上を目指しリピート需要を定着させる。
- 観光地及び宿泊施設のCSを測定する標準的な手法を設定する。
- CSへの取組意欲の高い観光地・宿泊施設から順次、CS測定及び測定結果に基づく取組改善を実施させる。

② 行政・民間・地域が連携して行う施策の推進

- 機運醸成方策、CS向上やリピーター客の確保、エコツーリズム等新しい旅行形態の推進方策等を検討し、役割分担を定め、6月を目途に今後の取組みの方向性をまとめて、関係者で実施する。

③ 地域や交流に対する関心の喚起

- 教育関係者との連携により、児童・生徒が地域に対する関心を高め、多様な人々との交流を通じた成長機会があることなどを理解してもらうための取組を行う。

【成長性が高いと考えられる重点分野の設定】

全セグメントに共通する基盤づくりに加えて、上記(1)①の分析を踏まえ、重点的に取り組むセグメントを21年6月までに設定する。(現段階では、以下のセグメントを重点分野と想定して検討を進める。)

① 大学生

- 時間的余裕があり、将来の需要の牽引を期待できる層。また、大学単位で把握できる層。
(例) 若者同士の情報交流による観光地への関心の向上、旅行行動の刺激、旅行コストの軽減等のアクションが考えられないか。

② 小学生の子供を抱える家族

- 親と子供の休暇が合わない、教育費負担が大きい等の理由により旅の優先度が下がる層。
(例) 有休取得促進、大人と子供の休暇のマッチング、教育効果の高い良質な家族旅行プログラムの提供等のアクションが考えられないか。

③ 団塊世代

- 旅行回数・消費額における牽引役としての期待に十分には応えられていない層。
(例) その原因分析を行い、重点分野とするか、するとしたらどのような施策なのかを検討する方向で考えられないか。

4. 国際会議の誘致開催：国際会議の開催件数を2011年までに5割増

【現状】

- 平成23年までに5割以上増やすことを目標（23年252件）
（アジアにおける最大の開催国を目指す）
（参考）2005年：168件、2006年：166件、2007年：216件（UIA旧基準）。
- 平成14年にはアジアで1位。
平成18年には中、韓、シンガポールに次いで第4位。

【問題意識・課題】

- 国際会議誘致・開催について、国としても強力に支援。
- 「国際会議（C）」以外のMICEについて、国の役割を検討。
（注）MICE：Meeting, Incentive, Convention, Event/Exhibitionの略

【対応の考え方】

- 今後の戦略について、官民の関係者が一体となって検討。

【具体的な施策（アクション）】

- 今後の政策の方向性及び今後のスケジュールを策定・公表（21年1月）

- PCO（Professional Congress Organizer：会議運営専門会社）等の関係者からヒアリング（20年10月～11月）、観光立国推進戦略会議における議論を踏まえ、政策の方向性・スケジュールを策定。

- 「MICE政策検討会」（仮称）の立ち上げ。

- 有識者（MICE関係企業、コンベンションビューロー、学識経験者、関係府省等を想定）からなる検討会を20年度内に立ち上げる。
- 検討会において、MICEに対する施策方向についての結論を得て、21年夏前までに中長期戦略を策定し、22年度概算要求等に反映する。
- これまで進めてきた国際会議開催・誘致施策について、上記検討会の検討結果を踏まえ、着実・効果的に実施する。

5. 観光産業の国際競争力の強化

【現状】

- 旅行業を取り巻く国際的な環境が大きく変化。
（例）中・韓の旺盛な海外旅行需要の影響等により、日本の旅行会社は海外での旅行素材の仕入れが厳しい状況にある等。
- 宿泊産業は、中小企業が多く、事業特性から生産性も低いいため、多くは経営状態は不安定。
（例）労働集約型産業、建物への投資回収に時間がかかる等
- 大学での観光関係学部・学科が急増。しかし、大学側の人材育成と産業界の人材ニーズが必ずしも合致していない状況。
（参考）観光関係学部・学科：37大学40学科・定員3900名（平成20年）

【問題意識・課題】

- 旅行業の商慣習の見直しや制度面での検討が必要。
- 宿泊産業の安定的経営を実現する対応策が必要。
- 実社会のニーズに対応した人材育成システムが必要。

【対応の考え方】

- 旅行業を取り巻く環境変化を把握・分析し、対応策を検討。
- 宿泊産業の活性化策を検討。
（例）生産性向上ノウハウの普及啓発、税・財投による支援等。
- 産学官の連携により大学における教育体制を充実。

【具体的な施策（アクション）】

- 旅行業のグローバルスタンダード化の促進

①意見交換会の開催

- 海外旅行商品の造成に関わる業界関係者や弁護士で構成。近年の環境変化や旅行者と現地手配会社等との間の商慣習のあり方等について議論する。（21年6月まで）

- 宿泊産業の活性化

①生産性向上のためのノウハウの抽出・普及

- 実証事業の実施によりノウハウを抽出し、生産性向上のためのビジネスモデルを20年度内に策定する。
- 一般化したノウハウを宿泊業に普及・啓発し、ノウハウの活用状況等を調査する。必要に応じ追加的な措置を行う。

②宿泊産業の活性化方策

- 政策金融や税制、従業員人材育成支援等を通じた宿泊産業の活性化方策について検討する。（20年度内）

- 産学官の連携による大学における教育体制の充実

①大学の教育内容の充実

- マネジメント層の人材育成のためのカリキュラムのあり方を検討し、モデル事業によるモニタリングを通じて内容の改善を図る（20年度～21年度）。その結果を踏まえ、標準カリキュラムを作成する。（22年度まで）

②インターンシップの充実

- モデル事業の実施等によりインターンシップ実施の円滑化について検討（20年度～21年度）。さらに、モデル事業の結果等を踏まえ、インターンシップガイドラインを作成する。（22年度まで）

③産業界における人材の育成・活用

- 産業界のキャリアパスのあり方、経営人材教育の実態を調査し、経営人材教育のあり方を検討する。（22年度）

6. 観光統計の充実

【現状】

- ・平成19年1月から、宿泊旅行統計調査を四半期毎に実施。
- ・日帰り旅行者や地域の観光消費額については、各自治体で実施しているが、共通基準に基づいておらず、地域間の比較が困難。

【問題意識・課題】

- ・日帰り旅行者や外国人観光客の流動等の正確な把握が必要。
- ・統計について、国際比較を行えるようにすることが必要。

【対応の考え方】

- ・観光統計の一層の充実が必要。

【具体的な施策(アクション)】

①全国共通基準による観光統計調査の実施

- ・全国共通基準に基づく入込客・消費額統計調査の実施(22年度～)を目指して、21年中に共通基準を策定する。
- ・共通基準(案)による試験調査を実施する。(20年度:新潟県・岡山県。21年度第1・2四半期:全国10ヶ所程度)
- ・共通基準の導入促進に向け、都道府県・市町村へ個別に働きかける。

②TSAの導入

- ・統計の国際比較を可能とするため、TSA(Tourism Satellite Account:観光版国民経済計算)を導入する。
- ・20年度中にTSA導入の試算、課題整理、本格導入に向けた検証作業を完了し、22年からの本格導入を目指す。

③訪日観光客の流動把握

- ・訪日外国人旅行行動実態調査(20年度)の結果を分析し、把握手法を検討する。さらに、同調査(第2回)を実施し、手法についての検証を行う。(21年度中)

7. 観光庁ビジョンの実現に向けて:新しい意識と組織文化の創造

【現状】

- ・観光庁は、国土交通省の職員だけでなく、様々なバックグラウンドを持つ多様な人材を迎えて、昨年10月1日からスタート。
- ・発足と併せて、「開かれた観光庁」を目指し、観光庁の「理念」及び職員一人一人の「行動憲章」を定めた「観光庁ビジョン」を策定したところ。

【問題意識・課題】

- ・今後、「観光庁ビジョン」について、掛け声に留まらず、その内容を具体化し、定着させることが必要。

【対応の考え方】

- ・外部との交流の推進、観光庁の対外発信の強化、観光行政を担う者の育成、官民の連携の更なる強化等を通じて、新組織にふさわしい新しい意識と組織文化の創造を推進。
- ・業務のあり方を見直し、職員との意見交換等により、可能なものから改革を実施。

【具体的な施策(アクション)】

(1)対外的発信機能の強化

- ・観光立国の機運を高めるため、戦略的な広報戦略が必要であり、更なる充実を検討し、逐次実施へ移す。
(参考)
観光庁発足後、長官定例会見の開始、観光庁ウェブサイトの開設、メールマガジンの発出、雑誌への積極的な露出等に努めているところ。
- ・UNWTOやOECD等の国際機関において、我が国の取組みを積極的に発信する方策を検討し、逐次実施へ移す。

(2)官民の連携の強化

- ・内閣官房、日本経済団体連合会、日本商工会議所等と協力して、関係省庁、主要民間企業等が参加する協議会を設置し、官民一体となって観光立国に取り組む体制を整備する。(20年度内)

(3)観光庁における人材育成

- ・観光庁職員向け研修(観光庁レベルアップ研修)の実施等による職員のレベルアップを図る(継続的に実施)。
- ・多様な知見を有する幅広い外部の人材の受入による組織の活性化を図るとともに、官民交流などを進め職員の資質向上を図る。また、多様な人材の十分な能力発揮のためのマネジメント手法について今後半年を目途に検討する。
- ・組織として観光庁に知見が蓄積されるための方策(職員のキャリア・ディベロップメント・プラン(CDP)等)を今後半年を目途に検討する。

(4)業務改革の推進

- ・業務の改革を進め、定期的にレビューする。
- ・半年に一度、階層別懇談会を開催し、職員と庁幹部が直接意見交換を行う。