

日本都市センターブックレット

No. 32

都市自治体の広報分野に おける課題と専門性

— 478市区のアンケート調査結果を通じて —



公益財団法人日本都市センター

日本都市センターブックレット

No.32

都市自治体の広報分野に おける課題と専門性

— 478市区のアンケート調査結果を通じて —



公益財団法人日本都市センター

はしがき

地方分権の推進に伴い、自治体は主体的に判断し自らの責任において政策を実行していく地域経営が求められている。市民においても自治体経営への関心は日々高まっている。また、自治体の自立は、地域の個性を登場させ、都市間による競争という現象も生じている。このような中、自治体の円滑な経営と都市間競争の生き残りのため、自治体と市民の信頼構築を図り、都市の魅力を広く発信する広報の重要性が増している。

一方、ソーシャルメディアの著しい台頭など情報社会の発達、情報発信技術の多様化により、広報を取り巻く環境においても大きな変化が起きている。このような状況において、都市自治体は広報を限られた資源の中でより効率的に行っていくことが求められており、広報専門職の設置、民間経験者の採用など専門性を高める動きも見られる。

このような背景を踏まえ、当センターでは、2012年度「都市自治体の広報分野（以下「都市広報」という）の専門性」をテーマとして取り上げ、都市広報の現状や課題、今後のあり方や求められる専門性について調査研究を行った。

調査研究にあたっては、学識者、都市自治体の広報分野の専門職員、民間広報コンサルタント等からなる「都市自治体の広報分野における専門性に関する研究会」（座長 河井孝仁 東海大学文学部教授。以下「研究会」という。）を設置し、研究会での議論や全国都市自治体へのアンケート調査等を通じて調査研究を進めてきたところである。

組織全体の広報に対する認識の低さや広報の効果測定の困難さな

ど都市広報が抱える課題を、都市広報の現状と照らし合わせながら改めて整理し、今後の都市広報に求められている在り方や担い手に必要とされる能力等についてこれまで議論してきており、これら研究成果をこのブックレットに取りまとめている。

ブックレットは本編と資料編で構成されている。また、本編は2部構成となっている。第1部においては、各実務家の視点からアンケート調査結果や各都市自治体の事例をもとに都市広報の在り方についての考察を、第2部では都市広報の本質についての理論を論じており、実務から理論まで網羅した構成となっている。

本編第1部第1章では、「広報」という言葉の基本的な理念や役割を整理するとともに、アンケート調査結果から考察された都市広報の実態と比較しながら、必要とされる広報の専門性とその人材の育成について論じる。

本編第1部第2章では、広報計画がもつ意義と策定することによる効果、広報専門職員の専門性と活用策等について、さいたま市の事例やアンケート調査結果を交えながら論じる。

本編第1部第3章では、流山市の事例から、都市広報の目的に対応した組織体制の変革や、マーケティング視点を用いたシティセールスの取組み等について論じる。

本編第2部では、「機能」「種別」「フェイズ」「評価」といった都市広報を構築する要素の解説と、その要素から組み立てられた都市広報の在るべきモデルを提示するとともに、都市広報の担い手に求められる3つの能力について論じる。

資料編では、都市広報の実態を調査したアンケート調査結果の概要を収録する。全市区広報担当課を対象に、広報体制や直面する課題、広報計画の策定状況、広報専門職員の活用状況、広報研修の実施状況、ソーシャルメディアの活用状況、広報効果の測定状況など

を質問し、478市区（全市区の59.0%）からあった回答を、単純集計と都市制度・人口規模別クロス集計にまとめた。

最後になったが、研究会の意見交換、総括、ブックレットの執筆にあたっては、河井座長をはじめ研究会委員の皆様には、多大なるご尽力をいただいた。また、全国市区の広報担当課の皆様には公務多忙なところ、アンケート調査の折、多大なるご協力を賜った。ここに記して御礼申し上げるとともに、本書が今後の都市広報に多少なりとも貢献ができることを念願するものである。

公益財団法人日本都市センター研究室

発行者：公益財団法人 日本都市センター

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であることを必ず明記してください。

This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media, regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Center for Cities. Any quotation from this book requires indication of the source.

執筆者名簿

(2013年3月現在)

【座長】

河井 孝 仁 東海大学文学部広報メディア学科教授

【委員】(五十音順)

石川 慶 子 有限会社シン取締役社長

河尻 和佳子 流山市総合政策部マーケティング課
シティセールス推進室広報官

長谷川 樹 元 さいたま市市長公室副理事

【事務局】

鳴田 謙 二 日本都市センター理事・研究室長・事務局長

佐藤 亨 日本都市センター研究室副室長

大谷 基 道 日本都市センター研究室主任研究員

高橋 清 泰 日本都市センター研究室研究員

エクゼクティブ・サマリー（本編）

第1部第1章 広報専門能力の必要性と人材育成について

- 日本の行政組織における「広報」は、戦後、GHQによって道府県庁に設置された「パブリック・リレーションズ・オフィス」が原点になっている。この米国で生まれた「パブリック・リレーションズ」とは、組織を取り巻く人々との良好な関係を構築するための考え方、および行動のあり方を意味する。その機能は、対象となる人々の価値観や意識変化、ニーズを迅速に掴み、情報を経営者にフィードバックし、問題への対応を支援することにある。

- アンケートの結果から考察できることは、広報の知識やスキル不足の認識がありながら、研修や民間専門家を活用する意識や行動が伴っていないことである。危機管理広報の分野においても重要性が認識されているものの、実際に情報収集と発信の役割を果たせていないことが課題として浮かび上がった。

- 本来の機能と実態との乖離、認識と行動とのギャップ、これらの課題については3つの事を提言する。組織レベルにおいては、広報を経営の視点で位置づけ、リスク情報の組織内外での共有や地域課題解決のためのコミュニケーター役を進んで担う、人材開発手法を研究しソーシャルメディアも訓練ツールとして捉えてみる。個人においては、意外性や面白いことを楽しむ感性を持ち、ユーモアを解する目、逆転の目等で視点を磨きながら情報感度を高める。これらの力が身に付いた広報が組織を引っ張る時代となる。

第1部第2章 広報計画のススメ

- 広報計画とは、自治体の情報発信の設計図であるが、計画を策定している市・区はわずかに9%、今後策定を検討しているところも20%にすぎない。
- 広報計画の最大の意義は、広報がめざすべきところの本質を明示し、共有することにある。すなわち「市民からの信頼感の向上」、「行政と市民との共有感の向上」、「都市としての存在感の向上」の3点である。自治体を取り巻く状況や課題はさまざまだが、およそ自治体が行う広報はこれら3点のどれかに収斂する。
- 本格的な広報計画を作ることによって、①多くの媒体を並行的に活用する「団体戦」を展開しながら、広報の最適化、効果の最大化を図ることができること、②単年度では達成できない目標に向けて「長期戦」に取り組むことができること、③目的を明示することで広報の自己目的化を防止できること、④広報に携わる職員のモラルが高まること、などが期待できる。
- 自治体を取り巻く環境が厳しくなり、広報がいっそう重要性を増している現在、広報計画もまた以前とは比較にならないほど重要になっている。新しい時代のニーズにこたえた都市広報を具現化するような広報モデルが求められる。

第1部第3章 マーケティング視点で考えた都市広報について

- この章では、他の都市自治体よりも早く初めてだらけの都市広報に乗り出した千葉県流山市のナマの声を紹介している。

- 都市広報は、近年さまざまな役割が求められ始めている。目的別に分けると「お知らせの広報」「シティセールスの広報」「職員の広報」の3つがある。それぞれの目的によって都市広報の中身はガラリと変わる。

- 広報組織体制をつくるときには、都市広報が広報対象、手段、求められるスキル、知識など広範囲にわたることを認識しないと、うまく機能しないことになる。

- 今流行りのシティセールス広報とは“マーケティング視点を持って情報を売る”ことである。シティセールスは、その都市自治体が描く将来像によって必要かどうかを判断するものである。

- シティセールス広報は、ターゲットを設定し、情報を加工しながらターゲットに届く手段を複数用意することが必要になる。

- 最終的な理想形は、情報を売ることではなく勝手に情報が売れるようになることである。

第2部 「都市広報」と「都市広報を担うもの」

- 都市広報は2つの機能（可視化・行動変容）、3つの種別（行政サービス広報・政策広報・地域広報）、7つのフェイズ（傾聴・認知獲得・関心惹起・探索誘導・着地点整備・行動促進・情報共有支援）、4つの評価（費用対効果・行動変容・協働実現・関与者成長）という要素によって構築される。

- 地域経営の発想に基づく十分な可視化が広報の行動変容機能の前提となる。顧客としての市民に対する行政サービス広報、主権者としての市民に対する政策広報、シティプロモーションを支える地域広報の違いを意識することが求められる。生活者の多様な地域参画という意識・行動変容を促す広報はメディア活用戦略モデルに基づいて実施されなければならない。広報についてのPDCAサイクルを実現し、それによって、都市広報の過去・現在・未来についての評価を図ることが必要である。

- 都市広報を担う者には、戦略発想力、業務支援力、広報評価力が求められる。常に「どうなれば成功なのか」「どうすれば成功するのか」と戦略的に広報業務を意識することが重要となる。都市広報の担い手は事業課を含めた都市自治体全体の広報業務を支援するスタッフとして活動しなければならない。これにより地域における関係構築を果たし、市民の持続的幸福を実現することが必要である。

目 次

本 編

第1部

第1章 広報専門能力の必要性和人材育成について

石川 慶子

はじめに	14
1 実務視点からの定義	14
(1) 関係構築の専門家	15
(2) 変化を生み出す	16
(3) 広報の理念	16
(4) 組織経営における広報の役割	17
2 アンケート結果からの考察	19
(1) 広報課題は知識・スキル不足	19
(2) 危機管理広報の課題は実行力	21
(3) 庁内広報は都市規模で大きなばらつき	23
(4) 広報研修の課題は多岐に渡る	24
(5) 広報専門職配置による効果	26
(6) ソーシャルメディア活用の可能性	28
3 課題解決に向けて	30
(1) 広報は手法ではなくマネジメントである	30
(2) 実行できるトレーニングの開発	32
(3) 日々感性と視点を磨く	33

第2章 広報計画のススメ

長谷川 樹

1 広報計画の策定状況	40
2 広報計画とは何か	41
3 媒体の活用状況	42
4 広報計画の意義	44
5 広報計画の効果	49
6 自治体広報における専門職の専門性	51
7 新しい時代に対応した自治体広報のモデル	53

第3章 マーケティング視点で考えた都市広報について

河尻 和佳子

はじめに	56
1 都市広報を考える	56
(1) お知らせの広報	56
(2) シティセールスの広報	58
(3) 職員の広報	58
2 望ましい組織体制	61
3 シティセールスについて	63
(1) シティセールスは本当に必要なのか	64
(2) ターゲットを決める	65
(3) どのような内容で	66
(4) どのような手段を使って	67
(5) 効果はあるのか	68
4 最後に	70

第2部 「都市広報」と「都市広報を担うもの」

河井 孝仁

- 1 都市広報に求められるもの
 - 2・3・7・4の要素……………74
 - (1) 2つの機能……………74
 - (2) 3つの種別……………75
 - (3) 7つのフェイズ……………77
 - (4) 4つの評価……………86
- 2 都市広報の担い手に求められる力……………93
 - (1) 戦略発想力……………93
 - (2) 業務支援力……………93
 - (3) 広報評価力……………94

資料編

「都市自治体の広報に関するアンケート調査」結果概要

本
編

第 1 部

第 1 章

広報専門能力の必要性と
人材育成について

石川 慶子

はじめに

日本の行政組織における広報の起点は、1946年12月、連合軍総司令部（GHQ）が道府県庁に対し、パブリック・リレーションズ・オフィスという広報機関を設置するよう示唆したことにある。目的は、情報の流れを戦前のような上意下達ではなく、国民の声を広く聴く仕組みを作ることによる日本の民主化であった。しかしながら、「リレーションズ（関係構築）」の考え方が根付かなかったこと、相当する日本語がなく「広報」と翻訳されてしまったために、民主主義の基本としての機能が置き去りにされ、お知らせ型になってしまったといえる。言葉の持つ力は大きい。たとえまどろっこしくても本来の意味に近い「関係構築課」などと翻訳されていたら、全く異なる歴史が展開されていたかもしれない。本章では、本来あるべき民主主義を支える機能としての広報（パブリック・リレーションズ）とアンケート調査から考察できる自治体における実態とを比較し、広報専門能力の必要性と人材育成について足がかりとなる視点を提示したい。

1 実務視点からの定義

私は1995年（平成7年）から広報分野のサービスを企業等に提供してきた実務家である。2005年（平成17年）からは自治体職員への広報研修も手掛けてきた。私自身が最初そうであったように、現場では広報を単なる手法として認識したまま作業をしているケースがほとんどだろう。しかし、広報力を考えるにあたっては、組織経営における広報の役割と機能、理念を知らずに先に進むことはできない。最初に、実務的な視点から広報の定義、理念を解説する。

(1) 関係構築の専門家

広報、すなわち、パブリック・リレーションズは、19世紀末から20世紀にかけてアメリカにおいて発展してきた考え方である。組織とその組織を取り巻く人々との良好な関係を構築するための考え方、及び行動のあり方のことである。概念や考え方が先にあったのではなく、実務を積み重ね、活動を整理することで定義が作り上げられてきた。様々な定義があるが、現場感覚に近いものを紹介しておく。経営との関わり方が明確であるため、組織の中における役割やトップとの関係性に悩む自治体の方々の参考になると思う。定義としては少々長いが、説明文として理解しやすいだろう。

「パブリック・リレーションズは、組織体とパブリックとの間における双方向のコミュニケーション、相互理解、合意、協力関係の構築・維持に貢献するマネジメント機能である。つまりパブリック・リレーションズは、主な手段として調査や健全かつ倫理に沿ったコミュニケーション手法を用いて、経営者が問題や課題に取り組むよう促し、常に経営者に世論の動向を知らせ、その対応を支援し、パブリックの利益に奉仕する経営者の責任を明確に認識させ、パブリック・リレーションズが社会の趨勢を予測するための警報システムとして機能することで、経営者が状況変化に遅れず有効に対応する支援を提供するものである」

これは、パブリック・リレーションズの専門家リーダーであり、研究者でもあったレックス・F・ハーロウが1900年代に500もの定義を集めて整理した結果、導き出した定義である。着目したいのは、「相互理解、合意、協力関係の構築・維持に貢献するマネジメント機能」「経営者の責任を明確に認識させ」とあるように、組織経営において意識部分を支える役割があること、「双方向コミュニケーション」「経営者に世論の動向を知らせ」とあるように、広聴の機

能が含まれていることが明確になっている点である。すなわち、広報担当者は、世論に敏感となり、トップの近くで常に助言する役割を担うことで本来の機能を果たせるということだ。

(2) 変化を生み出す

広報を専門とする実務家会員で構成されている米国パブリック・リレーションズ協会の公式声明は更に詳しく述べている。(全文は章末にある参考資料を参照のこと)

「パブリック・リレーションズは、ビジネスはもちろんのこと、労働組合、官公庁、任意団体、財団、医療機関、小・中・高等学校、大学、宗教団体など、社会の幅広い機関に貢献する」と、あらゆる組織における広報機能の有効性を訴えている。また、「諸機関の経営層は、それぞれの機関の目的を達成するため、対象となる人々の態度や価値観を理解することが必要である」「組織目標の実現に必要なパブリックの理解を得るために十分な説明と同意が必要であり、そのためにアクションプランやコミュニケーションを継続的に研究、実施、評価する。これらには、マーケティングや財務、資金調達、対従業員、対地域、そして対政府との関係性を良好に構築することなどのプログラムが含まれる」と、組織内外の人々の意識や意見、態度、行動に対し、目に見える変化を生み出すべきとしている。すなわち、「お知らせ型」広報では、「対象となる人々の態度や価値観を理解する」ことは不可能であり、「人々の意識や意見、態度、行動に対し、目に見える変化を生み出す」まで行きつけない。

(3) 広報の理念

ここまでパブリック・リレーションズ発祥の地であるアメリカで定着している考え方を解説してきたが、アメリカと日本は違う、と

いう意見があるかもしれない。では、ここで、井出嘉憲が1967年「行政広報論」の中で述べている広報における4つの理念（図1）を紹介する。（ア）「事実に基づいた正しい情報を提供する」（イ）「ツーウェイ・コミュニケーションを確保する」（ウ）「人間的アプローチを基本とする」（エ）「公共の利益と一致させる」である。（ア）と（エ）については、既に多くの自治体で意識されていると思うが、（イ）の「ツーウェイ」と（ウ）「人間的アプローチ」の認識を持っているだろうか。人間的アプローチとは、機械のようにお決まりの行政用語ではなく、親近感溢れる言葉、温かみのある言葉を使うということだろう。後の詳しく述べるが、この置き去りにされた「ツーウェイ・コミュニケーション」「人間的アプローチ」の2つの理念については、ソーシャルメディアの活用で実現できるのではないかと思う。

図1

広報・PR 4つの理念

(ア) 事実に基づいた正しい情報を提供する
(イ) ツーウェイ・コミュニケーションを確保する
(ウ) 人間的アプローチを基本とする
(エ) 公共の利益と一致させる

井出嘉憲 1967年「行政広報論」

(4) 組織経営における広報の役割

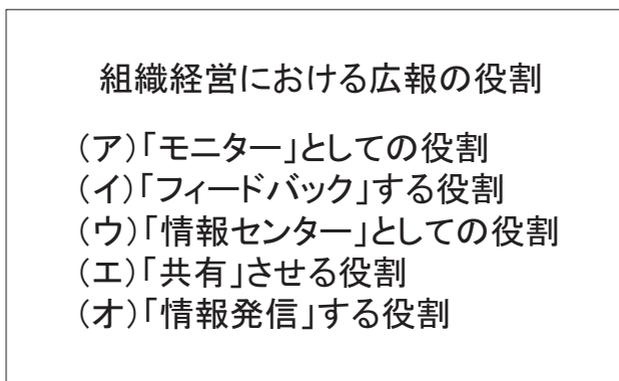
アメリカ有数のPR会社創業者であるハロルド・バーソンは、パブリック・リレーションズの役割を4つにまとめている。「センサーとしての役割」「企業の良心としての役割」「コミュニケーターとしての役割」「モニターとしての役割」である。これに異論はないが、

自治体のポジションを考え、私が18年間の実務家としての経験の中で常に意識してきたことに加え、レックス・F・ハーロウの定義、米国パブリック・リレーションズ協会の公式声明、行政広報論を執筆した井出嘉憲が唱えた広報の4つの理念から、経営における広報の役割を私としては次のようにまとめてみたいと思う（図2）。

- (ア) 組織外部の社会や市民意識の変化をいち早く察知する「モニター」としての役割
- (イ) 組織内に社会や市民意識動向などの外部情報を「フィードバック」する役割
- (ウ) 組織内部の情報を収集する「情報センター」としての役割
- (エ) 集めた情報を組織内部で「共有」させる役割
- (オ) トップメッセージや組織内の情報を外部に「情報発信」する役割

この順番は意識的に情報発信までの流れを盛り込んでいる。(ア)のモニターとしての役割とは、広聴機能のことを意味する。社会は常に変化し人々のニーズや倫理意識も変化しているため、何が求められているのかを聞く役割を持つことが第1ステップであるということだ。(イ)のフィードバックする役割とは、組織経営者である

図2



首長が判断・行動できるような情報の提供や助言、あるいは経営幹部へのレクチャーといった広報研修を意味する。人々の意識変化や将来予測、新しい手法といった最新情報を知識として整理して内部に根付かせることは誰もが重要だと考えるが、社会環境や市民の意識変化を知っておかないとそもそも企画が思い浮かばないだろう。(ウ)の情報センターとしての役割と(エ)の情報共有は、相談・報告しやすいシステムやネガティブ情報の通報制度、イントラネットといった体制構築のことであり、そのような仕組みができてようやく(オ)の情報発信ができるということだ。

2 アンケート結果からの考察

日本広報学会において2007年に行政コミュニケーション研究会が立ち上がり、私はそのメンバーとして参加してきた。2007年度は、「行政の広報部門に必要な能力と知識研究」と題した論文をまとめた。当時のアンケートやヒアリング、それまでの実務経験から、行政広報の課題としては、広報を歴史的に俯瞰していない、マネジメントという経営視点が広報をみていないこと、ターゲットや目的、目標を意識した戦略的視点がないこと、庁内広報や危機管理広報、国際広報への意識がないこと、企業事例研究の不足などを指摘した。前段で述べた広報の役割・機能に加え、5年前の状況とも比較しながら考察を進める。

(1) 広報課題は知識・スキル不足

今回のアンケート¹の中で私が着目した点は、組織の中における

¹ 以降の文中の各設問Qナンバーは、資料編(98p～)の設問ナンバーに対応。

広報の役割、広報能力の育成に関連する項目である。Q1の広報担当部署の属する部門を見てみよう。「総務・秘書・市長公室部門」に属している自治体は58.2%、「政策企画・調整部門」が36.8%、「市民生活・協働部門」が3.1%であった。総務・秘書・市長公室部門であれば、首長が「問題や課題に取り組むよう促し、常に経営者に世論の動向を知らせ、その対応を支援」といった広報本来の機能を果たせるポジションにあるといえるが、約6割というのは、決して高い数字ではない。政策企画・調整部門に設置された場合、関係構築のマネジメント機能を果たすことができたとしても、経営者の責任を明確に認識させる機能を果たすことができないのではないだろうか。また、政令市になると、市民生活・協働部門が16.7%と数字が上がり、広報機能が分散してしまうのではないかと危惧する。

事業課が行っている広報活動について全庁的に把握する仕組みや取組みについては(Q19)、84.1%が「ない」と回答していることから、「情報センター」としての役割は果たせていないことがわかる。一方、「把握している」と回答している自治体の具体的な仕組みをみると、各事業課に配置している広報委員による把握、パソコンでの共有、ブログやツイッター・フェイスブックでの把握というITの活用の他、プレス発表の広報課発信規定、取材対応時の報告義務、自治会への発送文書の記録化、といった形を取っている。

広報部署が担っている役割(Q2)としては、「広報紙等の広報媒体の管理・運用」(99.4%)、パブリシティ(91.8%)、他部署の広報に対する支援・協力(70.3%)と続き、広報紙の制作を中心としてきたこれまでの機能に大きな変化はみられない。役割について最も弱い部分は、「平時におけるリスク情報の収集」(16.1%)、「庁内広報等の組織内リレーション活動」(23.8%)、「シティセールス・シティプロモーション活動」(24.1%)となる。

広報課題についての設問（Q13）に対しては、「職員全体において、広報に必要な知識・スキル等の専門性の育成が不足している」（53.6%）がもっとも高い数字であり、シティプロモーションについても「都市イメージの向上やシティプロモーションの展開に関する知識・ノウハウが不足している」（43.3%）と回答していることから、そもそも広報の領域についての知識や認識が十分でないために役割を果たせていないと推察できる。

（2）危機管理広報の課題は実行力

広報部門の役割として「危機事案発生時における危機管理情報の収集と発信」（Q2）が、48.3%と50%に近くなっている。一方、広報の課題として危機管理広報を挙げている自治体の数は少ない（Q13「不祥事が発生した際の危機管理広報の重要性が認識されていない」（12.8%）「災害発生時における危機管理広報の重要性が認識されていない」（11.3%）といずれも低い数字）。この数字のギャップから考察すると、9割の自治体が危機管理広報の重要性は認識しているものの、広報部門の役割としては担っているのは5割弱であり、認識と具体的アクションに乖離が見られた。

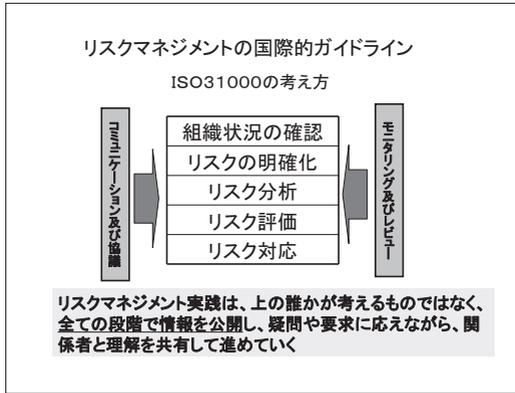
「危機事案発生時の情報の集約・発信に関して特に定めがない」（Q12）と回答している自治体が10.4%もある。小規模自治体の比率が高いため、「広報部門の人員が不足している」とクロス集計したところ、相関関係はないため人員不足という理由ではない。また、「危機管理広報の重要性が認識されていない」と回答した自治体との相関関係もない。人員不足や認識不足ではなく、単なる知識不足、と推測することができる。

危機管理発生時に情報センターとして機能させている自治体は、具体的にどのような取組みをしているのだろうか。記述回答を見る

と（Q12-1）、「困った時には広報担当部署に相談するようアナウンス」「報道リスクを伴う案件について内部通報先として広報担当課を設定している」など第一報を広報課にしているといった回答や「情報伝達シートにて危機管理情報を集約している」「危機管理指針を定め、危機発生時の情報収集・伝達をフロー化している」等、具体的なマニュアルやシートで記録し、関連部署と伝達連携強化体制を構築している回答が多かった。浮かび上がったキーワードは「広報課への相談」「内部通報先」「文書・記録による伝達連携体制」の3つである。

また、リスク情報の収集について（Q2）は、16.1%と低い数字が出た。平時においてリスク情報を収集し管理することは、リスクマネジメントの第一歩であり、確実に広報部門のポジション向上に結び付く。危機（クライシス）をリスクと混同している人も多いが、リスクは危険な状況であってまだ危機（クライシス）は起きていない状態のことである。危機（クライシス）回避・ダメージ軽減の事前対策が、リスクマネジメントであり、どのような組織にも必要な経営手法である。リスクマネジメントを現場で機能させるためには、日常的なコミュニケーション（連絡・共有・協議）が不可欠だ。国際的なリスクマネジメントのガイドライン（ISO31000）（図3）でも、リスクマネジメントを実効力のあるものとするにはコミュニケーションとレビュー（改善に向けての評価）が重要な機能を持つと明記されている。「リスク＝改善のチャンス」と「発想を転換」して情報開示を進めてほしい。

図3



(3) 庁内広報は都市規模で大きなばらつき

庁内広報という言葉に面喰ってしまった自治体もあることと思うが、一般企業では、社内広報、あるいはエンプロイヤー・リレーションズという言葉で括られ、大企業の場合には広報部門の重要な活動として位置付けられている。2000年以降は特に、トップメッセージの浸透によるモチベーション向上効果を狙った戦略的情報発信の側面と、内部告発の増加、ソーシャルメディアでの内部情報の漏えいといった経営リスクからの側面から、力をいれている企業は多い。社会から高い評価を受けている企業は、エンプロイヤー・リレーションズ（組織内での広報）に熱心である、というフォンブランらの2004年の調査結果もある。

組織内で働く人は、「パブリック」ではない、と考える人もいるかもしれないが、パブリック・リレーションズの考え方の中において、従業員・職員は一番身近なパブリックと言われている。庁内広報はほとんど皆無であろうと予測していたが、今回のアンケートでは意外な数字が出てきた(Q2)。「庁内広報などの組織内リレーション活動」を広報部門で担っているのは、全体としては23.8%と低い数字ではあったが、10%以下と予測していた私としては驚きの数字

であった。さらに、中核市では48.7%、特別区では77.8%という高い数字が出てきた。広報紙への取材協力という意味合いで数字が高くなった可能性もあるため、この庁内広報の実態調査は別の機会に試みたい。

(4) 広報研修の課題は多岐に渡る

事業課職員に広報研修を現在実施している（Q16）自治体は30.5%に留まる。これまでも実施しておらず今後も予定はないと回答している自治体は、34.1%と驚くべき数字となった。慄きながら詳細をみると、都市規模で大きな差があることが判明した。政令市では、実施しているとの回答は94.1%、予定がないは0.0%であるのに対し、10万人未満の一般市では、実施状況は17.0%、今後も予定なしは45.7%であった。小都市では、必要性が認識されていないというのはどういうことだろうか。10万人未満の一般都市では、広報担当一般職員は1から3名と回答している自治体が約8割であった。このような少人数体制であればあるほど、研修で事業課職員への広報意識向上を狙いたいところだが、今後実施を検討したい、ではなく、必要性が認識されていない、という事実に対して、どのようなアプローチが可能なのかは、我々側の課題とすべきかもしれない。

研修による効果について（Q16-2）、「わからない」と回答している自治体が44自治体（24.7%）もあったが、これは、研修修了時にアンケートを実施していないということだろうか。一般的に広報の効果測定は難しいと言われているが、小さな「変化」であっても数字が取れるものは、広報活動評価に繋がっていく。数字が取れる機会は地道に数値化していく意識を持つことが広報評価の第一歩であろう。

広報研修の中身（Q16-1）をみると、広報に関する知識や技術（83.7%）が最も多く、ホームページ（34.8%）、報道対応・パブリシティ（9.6%）、危機管理広報（3.9%）であった。講師は外部の活用が6、7割だが、広報に関する知識や技術になると広報担当職員の割合が増え半数が内部講師となっている。研修回数は、約7割が年1回と予想通りではあるが、12回以上実施している自治体が6市ある点には注目したい。最多は、大田区の年20回で、内容はCMS（コンテンツマネジメントシステム）操作研修である。一般職員に対して広報担当課職員を活用していた。

広報研修で実施されている中身の詳細までは把握できないが、コメントを見るとスキル重視である印象を受けた。民主主義を支えるパブリック・リレーションズとしての歴史や組織における機能まで踏み込んでいるのだろうか。合意形成や世論喚起、組織内広報、投資家対象広報（IR=Investor Relations）、国際広報、問題解決コミュニケーションなど、広報の力でできること、事例紹介も含めて知識として提供されているのだろうか。

自治体経営において「好影響若しくは悪影響を与える可能性のある世論や態度、争点を予測、分析、解釈する」ことが、広報、パブリック・リレーションズの最も重要な役割であること、「組織目標の実現に必要なパブリックの理解を得るために十分な説明と同意が必要であり、そのためにアクションプランやコミュニケーションを継続的に研究、実施、評価する」機能を持つこと、シティプロモーション、財務、資金調達、対職員、対市民、そして対政府との「関係性を良好に構築することなどのプログラムが含まれる」。スキル研修に加えてこのような視点での広報研修を全職員向けに実施されれば、経営に貢献する質の高い広報活動が実現する。

(5) 広報専門職配置による効果

広報分野の専門家を配置する意識について（Q17）は、これまで配置したことはなく、今後も配置の予定がない、との回答は約9割を占めた。期待できる成果が不明なのだろうか。今回のアンケート中にある現在配置している自治体の成果を参考にして是非配置を進めてほしい。

専門職配置の職位だが、広報分野を統括する役割の専門職と、現場において広報力向上に寄与する役割の専門職の2種類に大きく分類され、多くの自治体においては前者の役割をもった広報専門職者が多い。政令市・中核市など規模が大きな都市自治体においては広報監（官）や顧問などの管理職であった。配置している都市を規模別で比較すると、政令市の33.3%、中核市の20.5%が広報専門職を配置している。それ以外が数パーセントであることからすると、政令市、中核市の意識が高いことがわかる。

一方、民間出身者の採用状況（Q18）については、広報専門職の配置状況と同様、採用したことはなく、今後の予定もないとの回答が約9割を占める。活用法は、管理職から一般職又は委嘱といった方法まで幅広い方法で活用されている。採用している都市を規模別で比較すると、政令市の約3割が採用しており、他より高いポイントとなっている。また、政令市においては、管理職クラスとして採用されている例が多い。採用した目的は、民間での経験を活かした広報力アップという意見が大半を占める。採用形態（常勤・非常勤、任期）については自治体においてまちまちである。

広報専門職配置による成果は、管理職配置の場合、「情報の一元管理・集約ができた」「市の広報事項を全庁的に指揮・監督することが可能になった」等一元化・集約を効果として挙げている自治体が複数ある。一方、現場において広報を向上する役割の専門職にお

いては、「政令市移行時の広報活動やシティプロモーション活動、サミットの誘致への効果」「災害情報や消防活動情報の問い合わせに対する広報が適切になり、消防行事や各種訓練が新聞・テレビで報道されるようになった」「ホームページリニューアルの際、専門知識による指導により、優れた機能のホームページを安価で導入できた。情報関連研修で職員のスキルアップができた」「記事クオリティの向上、各種情報の入手、著名人への取材対応の職員負担軽減」など報道機関への情報提供内容の質向上や、広報紙の内容、ホームページの充実などを効果として挙げている。「情報の一元管理・集約化」「広報内容の質向上」が成果のキーワードとして浮かんでくる。

民間からの採用による成果としては、「提供する情報やターゲットに応じた効率的・効果的な広報活動を推進した」「各部の取組みを掲載した部内広報というものを市民に配布した際、従来の広報とは違った紙面・内容が話題となり、新聞記事に取り上げられた」「市民の視点に立った広報紙の発行が可能になった」「専門的知識や経験をフルに活かした、的確な意見やアドバイスを得ている」「相談役として様々な場面で助言を与え、正職員のスキルアップに貢献した」など、ターゲットを意識した広報、従来とは異なる新たな発想や視点による広報、効率的・効果的な広報活動への寄与、周辺の広報職員に好影響を与えているという記述も複数ある。民間採用による成果のキーワードは、「戦略的広報活動への寄与」「助言による正職員のスキル向上」としてまとめることができる。

広報研修が3割(Q16)で、専門職配置が1割(Q17)にも届いていない実態をどう受け止めればよいのだろうか。日本の民主主義の未成熟さを改めて実感する。専門職経験者は、これから実務に根差した研究論文を発表していくことで行政広報の研究分野を支えてほしい。

(6) ソーシャルメディア活用の可能性

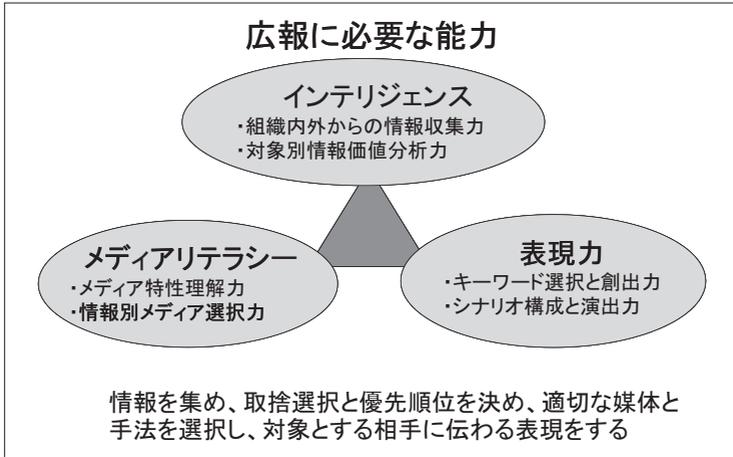
ソーシャルメディアについてはマネジメントの観点から分析する。Q21で活用していると回答した228自治体（47.7%）のうち、運用方針やガイドラインを制定しているのは、140自治体のみと約6割止まりである（Q23）。残りの約4割の自治体は運用規定がないままソーシャルメディアを使っていることになり、これは大きなリスクであると言わざるを得ない。リスクマネジメントの観点からも急ぎ制定してもらいたい。また、ソーシャルメディアでどのような言及がされているか確認したことがないとの回答が約半数の223自治体（46.7%）もあった（Q25）。「モニター」としての活用も十分ではない。

ソーシャルメディア活用の目的（Q21-4）では、発信力の強化（81.9%）、災害（緊急事態）対応（26.4%）、発信スピードの強化（16.1%）、情報収集や共有・コミュニケーション（15.0%）の順であった。ソーシャルメディアの特徴である双方向コミュニケーションへの意識が2割に満たないのはもったいないとしか言いようがない。災害対応が全体の4分の3程度あるのは着目したいところだが、ソーシャルメディア活用の可能性に気づかせてくれた3.11の震災から1年以上経っていることを考えるともっと比率が上がってほしい部分ではある。

私はこれまでの実務経験から、広報プロフェッショナルとしての能力は、（ア）インテリジェンス（情報選別力、誰にとってどの情報が価値あるものか）、（イ）メディアリテラシー（媒体特性把握力、情報別メディア選択力）、（ウ）表現力（キーワード選択・創出力、シナリオ構成と演出力）と考えている（図4）。

これらの能力を1回の研修で身につけることは不可能だ。日常的に訓練できる仕組みが必要だと以前から考えていたが、ソーシャル

図4



メディアで情報発信することで、上記3つの能力を日常的に訓練できる可能性があると感じている。一方、住民側もソーシャルメディアで日常的に行政情報と繋がっておけば、災害時に情報を探しにいかなくても即座に情報を受け取ることができる。つまり、ソーシャルメディアは、平時における「情報受け取り訓練」になると考えている。

さらに私としては、一歩踏み込んだ関係構築を勧めたい。住民の中に行政情報イノベーターを育成していくという考え方だ。ソーシャルメディア利用者は、最新情報に感度が高いイノベーターで、受け取った情報を拡散させることにも意欲的だ。社会的意義のあるミッションを与えることで期待以上の知恵と力を発揮してくれる可能性を秘めている。地域住民の中には、行政情報に自らアクセスできない人、身体が不自由な人、パソコンや携帯を持たない人など情報弱者もいる。そのような人達に、住民イノベーターから情報を伝えてもらう役目を果たしてもらうことも視野に入れてはどうだろうか。あるいはアナログ力の強い自治会と連携をしてもらい、地域の情報センターとして機能してもらう方法もあるだろう。3.11の大震

災では、若者が自主的に地域情報発信することで全国のNPOから必要な物資が届いた事例は数多くあることから簡単に情報発信できるソーシャルメディアには様々な活用が期待できる。

しかしながら、手軽で即時性があるがゆえに誤解やミスリードも広がりやすい。ソーシャルメディア活用にあたっては、運用ルール策定、炎上対策としての謝罪ノウハウなど危機管理広報の基本は押さえてほしい。

3 課題解決に向けて

ここまで、「パブリック・リレーションズ」として本来広報が担っている役割とアンケート結果による実態をみてきた。マネジメント知識や研究の不足、認識はあっても実行できない行動力の問題、こんな課題が見えてきた。このギャップを埋めるためにはどのような工夫が必要だろうか。組織レベルと個人レベルから提言する。まず、組織レベルにおいては、広報を手法ではなくマネジメントとして理解する研修を行うこと、そして実行できるトレーニングを開発することだ。そして、個人レベルでは、日々楽しみながら感性や視点を磨いて情報感度を高めることを勧めたい。

(1) 広報は手法ではなくマネジメントである

広報の元の意味は、「パブリック・リレーションズ」であり、「関係構築課」の名称の方がニュアンスとして近い、と先に述べた。それを実行したのが、武雄市である。今回のアンケートに回答してくれたのは同市の「つながる部」である。時代のニーズに合わせて部門の名称を変更するのは決して悪いことではないと思う。とりわけ「広報」という言葉は「広告」に文字が似ていて混同されやすいため、

今も広告と勘違いをして、その商業的な雰囲気抵抗感を感じている公務員は多い。「広報＝市民と継続的により良い関係を構築する活動」と発想してくれる人は何人いるだろうか、と思うと暗澹たる思いだ。

一方、企業は既に「パブリック・リレーションズ」を卒業してしまった。米国においては1972年頃から、「パブリック・リレーションズ」から「コーポレート・コミュニケーション」の名称を採用する動きがあり、日本企業も大企業を中心に「広報部」から「コーポレート・コミュニケーション部」に名称を変更する動きが広がっている。その背景には、人々とより良い関係を構築することを目的とした活動ではなく、経営戦略の中におけるコミュニケーションとして再定義されたためである。もう1つエピソードを加えると、ニクソン米国大統領が、1972年にPR専門家を手品師のように軽い言い方で呼んでイメージを悪くしてしまったこともあるようだ。

手法として企業で展開されてきた広報・パブリック・リレーションズは、代表的なもので、対メディア活動（メディア・リレーションズ）、対投資家活動（インベスター・リレーションズ）、対従業員活動（社内広報、あるいはエンプロイヤー・リレーションズ）、対顧客（カスタマー・リレーションズ）、対地域住民活動（コミュニティ・リレーションズ）などである。しかし、1990年代になると、環境問題とリンクしながら注目されてきたCSR（企業の社会的責任）の考え方が世界的に浸透するにつれ、対象別リレーションズといった枠では捉えきれない関係者が出現してきていることから、ステークホルダー（利害関係者）を洗い出し、各ステークホルダーとのより良い関係を構築するための「ステークホルダーマネジメント」という考え方が出てきた。

ステークホルダーという考え方は、すべての組織で応用すること

ができる。行政におけるステークホルダーは、地域住民だけでなく、企業、NPO、NGO、議員、マスコミ、職員、各省庁であり、更に細かく対象者を見ていけば、地域住民といってもひとくくりにはできず、年配者、若者、主婦、ビジネスマンなどになる。このように広報の役割を果たすためには、ステークホルダーを洗い出し、誰にとってどの情報がどのように価値あるものなのかを瞬時に見極め、集約して情報を発信する考え方や手法が必要になってくる。

また、環境問題はもう1つの新しい流れを作りだした。社会や生活者に影響を与えるリスクを開示して社会と共有しながら解決することをめざす「リスクコミュニケーション」という分野である。3.11の福島原子力発電所の事故では、汚染リスクをどう表現するかが大きな論点となった。地域の持続的発展にリスク情報の共有と解決は今後自治体経営における広報の主要なテーマとなるだろう。

企業は厳しい市場競争において広報の機能を、名称変更、組織内での位置づけの変更、対象別手法開発といった形で発展させてきた。自治体においても組織経営での関係構築マネジメント、つまり「相互理解、合意、協力関係の構築・維持に貢献するマネジメント機能」として各事業課に必須な機能として浸透させていくことは自治体の組織力、経営力を向上させ、災害などの緊急時にも業務を継続できる体力を養うことに確実に繋がる。

(2) 実行できるトレーニングの開発

仕事の質を高めるためには、広範な知識と実行力が大切だ。したがって、広報の研修も知識習得と発想力を鍛えるトレーニングが組み合わされていることが望ましい。研修時間が1時間であっても1日であっても、40~60%は手、足、頭を使った体験型演習などのトレーニングを入れるよう講師に依頼するとよいだろう。最近では、



パワーポイントの普及で手軽に様々なプレゼンテーション資料を作成することができるため、情報を詰め込みすぎる。それは、私自身を振り返ってもそのように感じる。しかしながら、「人間は忘れる動物である。学んだ9時間後には、その60%を忘れてしまうものだ」「モバイルラーニングでいつでもどこでも学べる環境を作ることがこれからの主流だ」「人に変化をもたらすために必要なことは、自分自身が燃えること」。これは、「ASTD ICE (International Conference & EXPO・人材開発国際会議) で語られた言葉である。ASTD (American society for Training & Development) とは、世界中から先進的な企業や教育・行政機関のリーダーが集まり、現在の課題にどう取り組んでいるかを組織の枠を超えて学び合う世界最大級のイベントだ。他国の行政機関は熱心に人材開発を研究している。このような国際会議に参加して人材開発の具体的手法を研究してはどうだろうか。

(3) 日々感性と視点を磨く

情報を整理し、価値分析をする際には、(ア) 新奇性、(イ) 突発

性、(ウ) 人間性、(エ) 普遍性、(オ) 社会性、(カ) 影響性、(キ) 記録性、(ク) 著名性、(ケ) 国際性、(コ) 地域性、といった切り口がある。つまり、社会的な重要性、教訓、面白さ、意外性、新鮮さ、で情報を眺めてみることだ。もっとシンプルに「あー」「へー」「ほー」でもいい。これは編集者が新人に教える際に伝える情報編集の切り方だ。「あー」は突発性や新奇性、「へー」は意外性や面白さ、「ほー」は納得性や教訓性を象徴している。「あー」「へー」「ほー」と思ったことはすかさずメモを取ることによって、情報感性は高まる。

感性を鍛えるという意味では、「視点」を磨くことをお勧めしたい。「生活者の目、消費者の目、女性の目、弱者の目、逆転の目、世界を見る目、本質や本性そして裏を見る目、ユーモアを解する目、芸術文化を理解する目」。これは全国紙記者が語った記事を書く際の視点だ。ひとつの視点に拘らず、様々な角度から自由自在に見られる柔軟性が必要だろう。このような視点を常に意識することは、広報能力を格段に高めるだけでなく、何気ない日々の生活を潤し、自分自身の人生も深く豊かにすることだろう。

米国人作家ダニエル・ピンクは、これからは「ハイ・コンセプト」の時代だと語っている。「ハイ・コンセプト」とは、パターンやチャンスを見出す能力、芸術的感性で感情面に訴える美を生み出す能力、人を納得させる話のできる能力、一見ばらばらな概念を組み合わせて何か新しい構想や概念を生み出す能力である。それには、6つの感性、(ア) デザイン、(イ) 物語、(ウ) 調和、(エ) 共感、(オ) 遊び、(カ) 生きがい、の資質を大切にすること、と述べている。広報力に共通する部分が多い。これからは確実に広報、パブリック・リレーションズが注目され、組織を引っ張っていく時代になるだろう。

(参考資料1)

パブリック・リレーションズに関する公式声明 (米国パブリック・リレーションズ協会)

パブリック・リレーションズは、グループや諸機関との相互理解を深めることを容易にすることで、複雑で多元的な社会において効率的に諸問題を判断し、機能することを促進する。パブリック・リレーションズは、営利的な方針と公共的な方針に調和をもたらす役割を果たしている。

パブリック・リレーションズは、ビジネスはもちろんのこと、労働組合、官公庁、任意団体、財団、医療機関、小・中・高等学校、大学、宗教団体など、社会の幅広い機関に貢献する。これらの機関は、それぞれの目的を達成するため、例えば、従業員、会員、顧客、地域社会、株主、あるいは他の機関や社会全体などさまざまなオーディエンス、すなわちパブリックとの友好的な関係性を築く必要がある。

諸機関の経営層は、それぞれの機関の目的を達成するため、対象となる人々の態度や価値観を理解することが必要である。その目的自体は外部環境によって形成される。パブリック・リレーションズの実務家は、特定な目標を合理的でかつパブリックに受け入れられるような方針や行動に形を変えることを支援し、マネジメントについての助言者として、また仲介者としての役割を担う。

パブリック・リレーションズは、マネジメント機能として以下の範囲を網羅する。

- ◆組織体の運営や経営に対して、好影響もしくは悪影響を与える可能性のある世論や態度、争点を予測、分析、解釈する。
- ◆組織体におけるすべての経営レベルで、社会への多様な影響と組織の社会的責任や市民としての責任を考慮しつつ、方針決定、行動の道筋、コミュニケーションについて助言する。
- ◆組織目標の実現に必要なパブリックの理解を得るために十分な説明と同意が必要であり、そのためにアクションプランやコミュニケーションを継続的に研究、実施、評価する。これらには、マーケティングや財務、資金調達、対従業員、対地域、そして対政府との関係性を良好に構築することなどのプログラムが含まれる。
- ◆公共政策に影響または変更を強いる組織体の取り組みを立案して実施する。
- ◆目標の設定、計画の策定、予算の編成、スタッフの雇用と訓練、施設の開発を行う一端的にいて上記の事柄すべてを実施するための手段のマネジメントである。
- ◆パブリック・リレーションズの専門的実務に要求される知識は、コミュニケーション技術や心理学、社会心理学、社会学、政治学、経済学、およびマネジメントと倫理の原則などが挙げられる。また、世論調査

や社会問題の分析、メディア・リレーションズ、DM、企業広告、印刷物、フィルム、ビデオ制作、特別イベント、スピーチ、プレゼンテーションに関する手法上の知識とスキルも要求される。

パブリック・リレーションズの実務家は、方針を明確にして実施を支援するため、各種の専門的なコミュニケーションの技術を駆使し、組織内、および組織体と外部環境の間に立って統合的な役割を演じる。

(「体系パブリック・リレーションズ」スコット・M・カトリップ、アレン・H・センター、グレン・M・ブルーム著 日本広報学会監修 2008年ピアソン・エデュケーション発行)

【参考文献】

- 日本広報学会監修『体系パブリック・リレーションズ』ピアソン・エデュケーション、2008年
- チャールズ・J. フォンブラン, セス・B.M. ファン リール『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社、2005年
- 公益社団法人日本パブリックリレーションズ協会編『広報・PR概論』同友館、2010年
- 日本広報学会第1期行政コミュニケーション研究報告書「行政コミュニケーションの現状と可能性」2007年
- ダニエル・ピンク『ハイ・コンセプト～『新しいこと』を考え出す人の時代』三笠書房、2005年
- 浦山昌志氏 (ASTDグローバルネットワークジャパン事務局長/IPイノベーションズ代表取締役) インタビュー (2013年1月10日)

【執筆者プロフィール】

石川 慶子 (いしかわ けいこ)

広報コンサルタント

東京都出身。国会職員として参議院事務局勤務後、映像プロダク

ションにて企画・取材・宣伝等のプロデュース業務を経験。1995年からデジタルコンテンツ専門のPR会社設立に参加。2003年に独立。現在は企業・官公庁・非営利団体に対し、平時・緊急時の戦略的広報の立案やメディアトレーニング、メッセージ開発、広報人材育成のためのコンサルティング等を実施。有限会社シン取締役社長。日本広報学会常任理事、日本広報協会広報アドバイザー。警察大学校、国土交通大学校、茨城大学でも講師を務める。

公式ページ：<http://ishikawakeiko.net/>

第2章

広報計画のススメ

長谷川 樹

1 広報計画の策定状況

今回行ったアンケート調査では、「市（区）全体の広報に関する戦略や計画、指針など、市広報全般のあり方を規定する基本的な枠組み」を広報計画と呼び、その策定状況をたずねた（Q14）。

計画を既に策定している市（特別区も含む。以下同じ。）は478市中わずか42市（9%）、現在のところ策定していないが今後策定を検討している市は94市（20%）であった。両方を合わせても、広報計画を持っている、又は近い将来に持つ可能性がある市は3割に満たない。

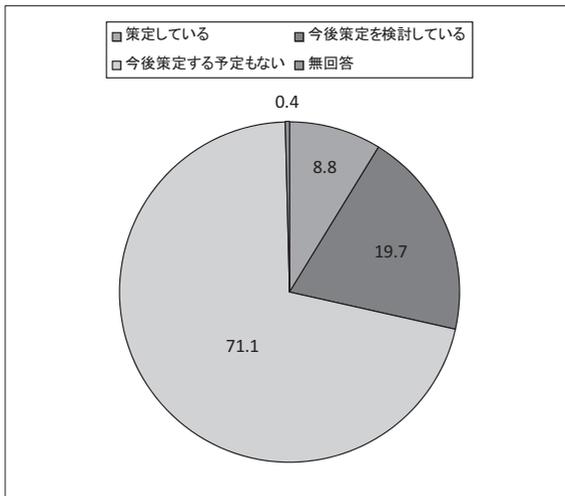


図1 広報計画の策定状況 (N=478s 単位%)

さらに、アンケートでは計画を定めている市に対して、その具体的な内容もたずねている（Q14-1）。なかには広報計画に該当するものとして、広報誌・紙の発行に関する規程を回答している市が3市、広報に関する委員会に関する規程が2市、総合計画の中の一部を広報計画としている市も8市ほどあり、一口に広報計画と言って

もレベルや内容は様々である。本格的な内容を持つ広報計画の例は、まことに少ない。

2 広報計画とは何か

では、広報計画とは本来どのようなものか。その前に、まず広報の定義を確認しておこう。広報とはパブリック・リレーションズ (Public Relations) の訳語であり、公衆とのよりよい関係づくりを目的とする一連の活動を意味していた。(これが広義の広報であり、歴史的にはこちらが本義。) もともとは、第2次大戦後GHQの占領政策として、日本の統治機構の民主化のために導入された概念と言われている。このパブリック・リレーションズには、情報発信としての広報 (こちらは狭義の広報) はもとより、いわゆる広聴も含まれている。

けれどもその後現在まで、わが国ではパブリック・リレーションズという概念が容易に根付かず、その略語であるPRは、むしろ (商業) 宣伝の意味で流布している。NHKの放送番組の中でさえPRは宣伝の意で用いられ、いまやPRという言葉を実本来の意味で使う人はほとんどいない。それに伴い、広報という言葉も語源から離れ、本来の意味を失って、単なる情報発信のことだけを指すようになった。本稿で言う広報計画の広報とは、この情報発信としての (狭義の) 広報である。

さて話を戻すと、広報計画とは簡単に言うと、自治体の情報発信の設計図である。例えば、その中には市の情報発信が指向する方向性、媒体構成、その中での個別媒体の位置づけ・役割・使い方などが含まれるだろう。

3 媒体の活用状況

ところで、今回のアンケート調査では、各市が情報発信に活用している広報ツールの種類をたずねている（Q2）。

「広報誌・紙」「公式ホームページ」「パブリシティ」は全体の9割以上の市で、「出前講座」「自治会等への回覧板・地域の掲示板」などは4分の3の市で活用されている。

それぞれの選択肢の回答率を合計する（マルチトータル値＝864.6％）と、1市あたりの平均回答数になり、これが各市の活用媒体の数である。すなわち、各市は平均して8.6個の媒体を活用していることになる。

ただし、1つの回答選択肢に複数の媒体を含んでいる例（「広報テレビ・ラジオ番組」など）もあり、市の情報発信の現場では、実際にはもっと多くの種類の媒体が使われていると思われる。

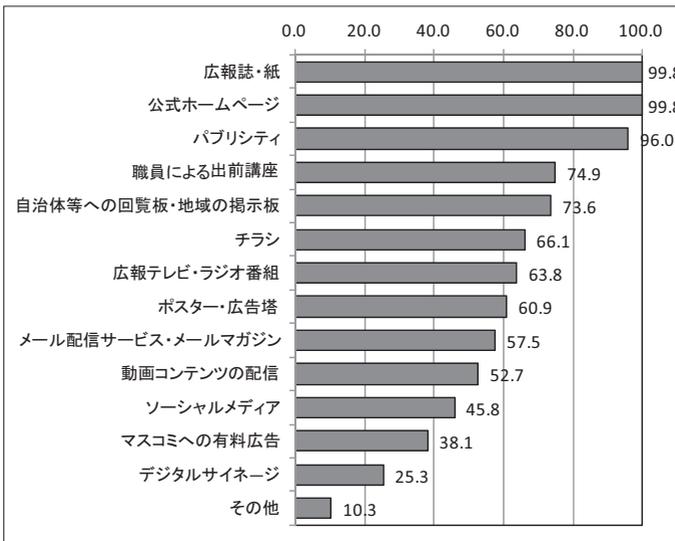


図2 広報ツールの活用状況（N=478s 単位%）

その昔媒体の種類が少なかった時代、自治体の情報発信といえは広報誌・紙、チラシ、ポスター、それから自治会の回覧板・掲示板程度だった。先にも触れたとおり、今回のアンケート調査では広報誌・紙の発行に関する決めごと（例えば「広報紙発行規程」。）をもって、広報計画としている自治体があったが、かつては広報誌・紙くらいしか有力な媒体がなかったため、「広報計画＝広報誌・紙の計画」で事足りたのだろう。

今回、広報誌・紙の発行に関する決めごとを広報計画として回答した3市のうち、その決めごとの策定期間がわかっている2市では「1970年（昭和45年）」と「1959年（昭和34年）」であった。古き良き時代の名残である。

しかし、それから40年以上も経過して、自治体が情報発信に活用する媒体は多様化している。近年は特に、インターネットの普及が媒体の多様化を一気に加速させ、それを受けて自治体も多様な媒体を活用したいと考えるようになった。そうした傾向は今後ますます進むと思われる。

冒頭でも指摘したとおり、市全体の情報発信に関する広報計画は、それを持っていない例のほうが圧倒的に多い。その一方で、広報誌だけが頼りの時代とは異なり、少なくとも平均で8～9種類の媒体を使って情報発信が行われているという実態がある。ということは、多くの市では情報発信の設計図を持たないまま、つまり全体の戦略がないままに、各媒体がそれぞれの持ち場において局地戦を展開しているような状態にあるだろうか。

また、先の質問において「ソーシャルメディア」に関しては、全体の46%の市・区が活用していると回答している。国は2010年（平成23年）4月5日付で「国、地方公共団体等公共機関における民間

ソーシャルメディアを活用した情報発信についての指針¹を出し、その中で公共機関に対して、「成りすまし等の防止」のために「アカウント運用ポリシー」を策定し、自身で管理するウェブサイトに掲載するよう求めている。

しかし、今回のアンケート調査によれば「ソーシャルメディアの活用に関するガイドラインや運用方針」を定め、公開している市・区は全体の15%、定めているが公開していないところは16%であった（Q23）。ガイドラインや運用方針を公開しているかどうかは別にしても、それを定めているところは、ソーシャルメディアを活用している数よりもかなり少ない。（ちなみに「定めていない」は68%、無回答1%。）

広報計画の立案において、ソーシャルメディアに限ったことではなく、新しい媒体を活用する際には、様々なリスクを想定し、その対策もあらかじめ盛り込んでおく必要がある。

4 広報計画の意義

今回のアンケート調査では、広報計画をもつと回答した市に対して、計画策定の経緯を自由回答形式でたずねた（Q14-1）。自治体がどのような問題意識をもって広報計画を策定したのかという事情がうかがえる。主な回答例は以下のとおりである。

- ・ 厳しい財政状況のもとで施策の選択と集中が求められる中、市政運営における説明責任の遂行や、市民協働のまちづくりを進めるための情報共有化、本市の魅力や特性の発信などが必要。（A市区）

¹ 国、地方公共団体等公共機関における民間ソーシャルメディアを活用した情報発信についての指針

[http://www.meti.go.jp/press/2011/04/20110405005/20110405005-2 .pdf](http://www.meti.go.jp/press/2011/04/20110405005/20110405005-2.pdf)

- ・各種計画の策定や進行状況について、各広報手段を活用して公開し、市民との情報の共有と、市民と市政の協働の環境づくりを推進するため。(T市区)
- ・シティセールス戦略の重点プロジェクトの一環として、市の持つ様々な魅力や強みを明らかにするとともに、それらを効果的にPRし、まちへの関心や愛着、帰属意識を高めていく必要がある。(T市区)
- ・市政方針、重点施策、まちの魅力等を単なるインフォメーションに留まらず、意識的に最も効果的な手段や時期を選択し、市民にわかりやすく伝えるとともに、地域のイメージアップを図るために、戦略的に情報発信していくことが求められているため。(M市区)
- ・総合計画に基づき、多くの人や企業から「選ばれる都市づくり」の実現のためには、まちの魅力や地域資源を積極的に全国に発信するシティセールスの取組みが重要となるため。(S市区)
- ・積極的かつ総合的な情報提供・情報発信をするために職員全体の広報に対する意識を更に高めることが必要であった。(N市区)
- ・市民に対する単なる告知や一方的かつ対象が曖昧な情報提供にとどまり、お知らせしたことで情報共有したと錯覚・誤認しているケースなど、受け手の目線に立った広報とは言い難い状況が見られることから、まずは庁内における広報理念の共有が最重要課題となっているため。(S市区)
- ・市民との協働と参画の市政を進めていくには、市民との信頼関係を築くことが重要であり、その実現のためには「広報・広聴」が重要。(K市区)
- ・広報活動がルーチン化し、現状分析ができていなかったため、現状を打開する目的で策定した。(Y市区)

・ 市政を取り巻く様々な環境が変化する中、市民等との協働による満足度の高いまちづくりを進めていくためには、行政としての説明責任を果たすとともに、市民等との円滑なコミュニケーションや情報共有を進めていくことが重要である。(N市区)

それぞれの市によって様々な事情はあるが、目立つところでは「行政の説明責任を果たす」、「市民との協働を促進する」、「市民の帰属意識を高める」、「市の魅力を発信する」、「地域のイメージアップを図る」、「職員の広報意識を高める」などの課題が意識されている。

実は、このような広報課題の表出それ自体が、計画の最初の意義になる。自らの課題を正確に認識する作業は、この先どこへ計画が向かおうとも必ず必要なステップである。往々にして役所では、従前の業務に関する評価や総括を明示しにくい風潮があるが、計画の立案にあたって、自分たちの出発点をきちんと認識しておかなければ、この先の道筋も定まらない。

こうした手順を踏んだ計画は、まずは広報課題・行政課題の解消のための処方箋という性格をもつはずであり、程度の差はあるにせよ、直接的に広報の改善が期待できる。

当たり前だが、このとき課題をどれだけ適切に発見し抽出できたかによって、計画の実効性が大きく左右される。理想を言えば、広報計画の立案に先立って、広く行政全般を見渡して、広報分野の課題はもとより広報によって解決可能な行政課題についても目を配り、それらを明示すること、そのうえで、この先計画を進めていく職員の間でそれらを「課題として共有化する」ことが、計画の実効性を高めるために非常に大切な作業になる。

一方、広報計画は対症療法としての課題対策だけでなく、本来的に市の広報が向かうべき方向性、備えるべき構造や要件も示す必要がある。計画立案の前に抽出した課題は、いわば出発点を確認する

作業であるが、併せてそこからめざすべき目的地も示さなければならぬ。

広報のあるべき姿は、広報のどのような機能に着目し、強調するかによって、様々なレベルの言葉で書くことができるし、各自治体のおかれている環境によっても、その書き方は違ってくるだろう。しかし、広報が果たすべき機能として欠かせないもの、行政全体の中で特に広報が果たさなければならぬ機能の基本形はある程度しぼられる。つまり、広報計画の出発点は各自治体で異なるけれど、広報に求められる基本的要件は共通するのではないと思われる。

2010年度（平成22年度）にさいたま市において広報計画を立案した際には、広報と広聴、それに情報公開をも含めて、本義のPRを名前に冠する「PRマスタープラン」²としたが、その中で、広報が果たすべき機能として3つの要素を規定した。

1つ目は「市民からの信頼感の向上」であり、当該市の広報においてこの機能がすべてに優先する事項とした。近年でも実際の例があるが、市民の信頼を失った市政はたちまち停滞する。市民の信頼感行政の立脚点であり、絶対に失ってはならない要素と定めた。

実は、この原点を改めて明示することが広報計画の最大の意義である、とわたしは思っている。ここに広報の最終目的があるならば、先に紹介した広報計画の課題、「行政の説明責任を果たす」、「市民との協働を促進する」、「職員の広報意識を高める」などはすべて、信頼感獲得のための方法論レベルの問題になる。いささか乱暴に言えば、行政に対する信頼感が十分獲得されているならば、説明責任が果たされているかどうかなどは問題にならない。説明責任は方法

² さいたま市PRマスタープラン

<http://www.city.saitama.jp/www/contents/1306751147428/index.html>

論にすぎないのだ。

2つ目は「行政と市民との共有感の向上」を掲げた。これは、「広報とは市民が行政の情報を共有すること」、「広聴とは行政が市民の情報を共有すること」、したがって、「PRとは行政と市民とが互いの情報を共有することである」という考え方に基づく。行政と市民とで様々な情報を共有し、問題意識を共有し、将来ビジョンを共有し、もって行政との市民との乖離を埋めようとするものである。簡単に言うと、行政に対して市民がひとつごとではなく、当事者意識を持って見守る、更には運命共同体として参画する感覚である。

こうした信頼感と共有感が市民の間に醸成されれば、行政と市民との関係は親密なよりよいものとなり、まさにPRの本義にかなう。そして、その結果として自治体運営においては、効率化や高度化が期待できる。

しかし、これだけでは近年の自治体の広報課題で抜け落ちるものがある。都市イメージ戦略的な、あるいはシティセールス的な情報発信である。これに関しては、上の2つではぴったりこない。そこで、もう1つ「都市としての存在感の向上」を加えた。

広報がめざすべきものとしたこれら3つの機能は、およそ意味のある自治体広報のほとんどがどれかに収斂するはずだ。これによって広報の最終目標を明示し、職員に鋭く意識化させることができれば、広報は決定的に質的転換をとげる可能性がある。

なお、先に触れたソーシャルメディアの「アカウント運用ポリシー」は、さいたま市ではツイッター、フェイスブック、ブログなどの媒体ごとに順次定めていった³。それぞれの開始時期が異なり、

³ さいたま市ソーシャルメディア公式アカウント一覧
<http://www.city.saitama.jp/www/contents/1339992924522/index.html>

運用の仕方も異なるため、個別の「運用方針」になっているが、ソーシャルメディアの運用として共通部分が多く、一本化も可能である。

5 広報計画の効果

さて、そのようにして作られた広報計画は、まずは、広報媒体の団体戦を可能にする。各媒体の特性と自治体側の要請に応じて媒体の最適な戦力配置を行い、それぞれは持ち場で機能しながら、媒体全体としてひとつの大きな方向に向かって発信情報することができる。

例えば、自治体の公式ホームページとSNSは、相互補完的に活用するとそれぞれの媒体にふさわしい使い方が見えてくる。SNSは認知拡大のための「告知」用媒体として位置づけ、広く浅く情報を発信することに特化させ、詳細情報の検索はホームページへと導く。この媒体構成において、ホームページは「納得・説得」用の媒体になる。こうすることで媒体単体での局地戦の無駄がなくなり、複数媒体を組み合わせた総体としての発信効率が高まる。

同じく、計画によって広報の長期戦も可能になる。何年もかけて息の長い取組みを展開することができる。もともと信頼感は一瞬にして失うが、獲得するには何年も要するものである。信頼感は長期戦でしか得られない。信頼感の獲得をめざす広報は、必然的に広報計画を前提とする。また、必要であれば、高次の目標に向かって段階的にポジションを上昇させるプロダクトフロー的な広報も組み立てることができる。

次に、信頼感という最終目標を明示することによって、広報は「伝える」だけでは無意味であることになる。「伝わる」ところまで行ってもまだ足りず、「伝わった」その成果が出てはじめて、広報と呼

ぶに値する。

広報はそれ自体が目的化しやすく、例えば広報誌・紙が市民に読まれない状態にあっても、それを作ることだけで広報事業が成立する。先に紹介した自治体の例の中で、「お知らせしたことで(市民と)情報共有したと錯覚・誤認している」という指摘があったが、広報が沈滞化している自治体では、多くの場合、伝わること以前の伝えることを目的化してしまう広報の自家中毒が起こっている。

しかし、いくら情報発信しても市民に伝わらなければ意味がない、というごく当たり前のことが明確に自覚されれば、広報は否応なく変わる。成果を獲りに行く営為とそれ自体が自己目的化している営為とを比べれば、両者のもたらす結果は決定的に次元が異なる。少なくとも、広報誌やポスターを作ることがルーチン化し自己目的化してしまうような「錯覚・誤解」は起こりようがない。

さらに、広報の機能を信頼感の獲得と規定したことにより、広報は社会の良識に関わる仕事になる。広報は地域の良識に訴えかけ、時に、健全な市民社会を支える価値観の確立に寄与することもある。その結果、職業として社会の良識に与する職員は、他の仕事では得られない独特の誇りを抱くようになる。

一方で、広報計画は広報を業務としていない事業課に対しては、なかなか効果が出ない。事業課の行う広報が改善されるためには、広報に関する技術的なサポートが必要だが、それ以前に、事業課職員の広報に取り組む意欲の向上が欠かせない。

いわゆる広報マインドと呼ばれる意識であるが、これを育てるために、これまで日本全国で官民を問わず様々な試みがなされてきた。しかし正直なところ、はかばかしい成果は上がっていない。

広報マインドは、モラル（勤労意欲）と表裏一体の関係にあり、モラルの高い職員は広報マインドもそれなりに持っている。つま

り、広報マインドの向上はモラルの向上と同義なのだ。モラルの向上までを広報計画に求めるのは無理というものである。

6 自治体広報における専門職の専門性

広報計画は、広報の専門職がいなければ作れないものではない。しかし、専門職の専門性が非常に有効に機能する場面もある。最後にわたしが専門職として自治体広報に関与した経験から、専門職のメリットを整理しておく。

1つは現状分析である。組織外のスタッフである専門職ならば、広報課題更には行政課題の抽出に無益な遠慮がない。的確に現状を見極めたうえで丁寧に課題を抽出する作業は、組織内でこなさず、外部の目に依存すべき事柄であろうと思う。

しかし、歯に衣着せない現状分析を行うと、必ずやそれに対する反発が起こる。組織は外部からの批判を容易に飲み下せないものらしい。結局、組織が受け入れやすいように問題指摘のトーンを薄める羽目にもなる。

だからこそ、なおさら最初の段階では「自虐的な現状分析」などと揶揄されても、いっさい手加減しないほうがいい。薄まってもなお有効な厳しい分析をしておくことが重要である。

2つ目は判断の仕事である。自治体職員では判断のむずかしい事案に関して、専門職が的確な判断を下すのは当然であるが、その際答えではなく考え方、判断の基準を示すことが望ましい。

3つ目は、円滑に業務ができている情報発信に対して、疑問符をつけることである。自動化している広報の作業は、おおかた既に陳腐化していると疑ってよい。十年一日のように作っている広報誌などは、職員にとっては「お手のもの」であろうが、そこが落とし穴

である。

けれども、渦中の職員はそれに気付かない。気付かないからこそ自動化しているわけだが、そこに一石を投じるのも外部スタッフの役目である。広報を「作る」ことが自己目的化していないか、「伝える」広報になっているかどうかを再確認する。

4つ目は、専門職が市民目線で広報を評価することである。専門職は広報の専門家であるが、同時に一般市民から見てどうか、という視座を持っている。専門家があえて市民の立ち位置に立つことで、市民に伝わる・伝わらないの評価が可能になる。

5つ目は、外部の目＝異物が組織の中に入ることにより、職員の中に、自己確認として広報とは何か、広報課とは何かを改めて問い直す契機ができる。広報は、自治体の業務の中では独自のポジションにあり、行政と市民との中間に立つ。行政組織内にありながら、市民の言葉と目を持たなければ「伝わらない」という構造的な二面性を持っている。専門職という異物が触媒となって、広報課もまた組織内で「異物性」を持っていることが認識されると、従来の自治体職員の枠を超えた発想が生まれてくる。

6つ目は、外部の存在でありながら、組織内に入り込むことによって組織が活性化することである。外部の人間が組織の外から意見を述べるのではなく、内部に入り、職員といっしょに動き、考え、成功し、また失敗する。このことによって、職員は本に書かれたような静的なノウハウではなく、流動し変化する現実に対応する生きたノウハウとして広報を学び、自ら動くようになる。

7 新しい時代に対応した自治体広報のモデル

広報とは、繰り返しになるが、元来はGHQが日本の統治機構を「民主化」するために導入したものである。つまりは行政マターの業務であった。ところが、戦後ながらく市民意識が成熟しないことにかまけて、自治体広報もいわゆる「お知らせ」広報から脱皮せず、その状況に安住してきた。

その間、民間企業はもっぱら宣伝・広告によって、戦後の大量消費社会をリードしてきたが、その手法にも社会のあり方そのものにも限界が見えはじめ、行き詰った末に企業は、広報という手法に目を向けるようになった。昨今の広報ばやりは、もっぱら企業広報が先導している。

しかし、広報を本当に必要とするのは、いつの時代でも行政である。行政は市民の税で成り立っている以上、市民からの信頼なくしては一日も立ち行かない。

広報がわが国に伝えられてから、既に半世紀以上が過ぎようとしているが、自治体の広報に関しては理論的な研究がすすまず、今なお決定的なモデルはない。自治体に広報計画が普及しない一因もおそらくここにあり、いずれの自治体でも手さぐりで「解」を探している。

特に、市民における行政への信頼感、行政との共有感を獲得し向上させるような、まさに市民生活に密着した広報は、自治体にとって生命線とでもいうべき重要な機能であるにもかかわらず、シティセールスの広報ほど華やかでもないし目新しさもないため、なおさら看過されやすい。

さらに、21世紀も10年以上がすぎて、社会のコミュニケーション環境が劇的に変化し、従来の広報を墨守するだけでは広報の責任を

果たせなくなっているし、また、市民意識の成熟に伴い、行政に対する市民の視線も厳しさを増している。こうした変化への対応においても、自治体の広報現場では試行錯誤を繰り返している。

現在、自治体広報は大きな曲がり角にさしかかっていると見てよい。広報の方法も意味も、社会から期待される役割も変化を余儀なくされている。そして、広報の重要性は今後増すことはあっても減じることはない。広報の巧拙が自治体経営のあり方を決めるといっても過言ではない時代が、すぐそこまで来ている。

それはとりもなおさず、広報計画の重要性も増していることを意味する。新しい時代のニーズに合った広報を実現するには、従来の場当たりの広報では全く役に立たない。それは方法論の問題だけでなく、自治体が市民社会とどのような関係を築いていくか、ということでもある。

自治体広報のあり方に関して、今はまだオーソライズされた「解」はないが、新しい時代にふさわしい広報を実現するためには新しい広報計画が不可欠であり、そうした計画が広く行われるために、構えの大きな広報モデルや理論が切に求められる。

【執筆者プロフィール】

長谷川 樹（はせがわ たつる）

東京大学文学部卒業後、マーケティングリサーチ会社、地域コンサルティング会社勤務を経て独立。以後フリーランスとして、広報や地域づくり、マーケティング分野のプランニング、リサーチ分析に従事した。2010年3月から3年任期でさいたま市に勤務し、市の広報、広聴、シティセールスに関わる。任期終了後、2013年3月から再びフリーランス。現在、地方自治体のコミュニケーション活動を支援するウェブサイトを開設予定。福島県いわき市在住。

第3章

マーケティング視点で考えた 都市広報について

河尻 和佳子

はじめに

千葉県流山市では都市自治体経営にもマーケティング視点を取り入れるため、2003年（平成15年）にマーケティング機能をもつ組織をつくった。さらに、市の知名度とイメージの向上を目的として2009年（平成21年）にシティセールス推進室を設置、民間から一般期限付き任用により複数の職員を登用している。

都市自治体として稀有なマーケティング課を持ち、さらにはシティセールス推進室を抱える流山市にとっての広報とは、また、マーケティング的な広報とは何か、流山市への視察自治体の多くは、マーケティングやシティセールスに明日の広報を見出したいと訪れていただいているが、同様の悩みを抱えているだけに、視察関係者へ満足感を与えられたのか、いつも案じている。

本稿も満足感とは遠いものの、他自治体よりも早期に“初めてだらけ”の都市広報に着手した流山市の事例を挙げながら、広報担当者としてのナマの声、そして現在進行形の現状をご説明し、広報にのぞむ際の一助になればと思う。

1 都市広報を考える

多様化する生活、社会環境の中で、都市広報の役割は変化していると思われる。簡単にいうと、3つの目的を持っているようだ。

(1) お知らせの広報

例えば、ゴミだしのルール変更、集団検診の告知、災害情報など、主に住民に向けて周知を目的に発信するもので、都市広報の基本ともいえる。必要としている人に、適切なタイミングで情報を届ける

ことが大切である。情報を届けるべき対象は子どもなのか、主婦なのか、高齢者なのか、をはっきりさせて、そこに向けてわかりやすく正確に発信することが求められる。わかりやすく正確にとは、情報を届ける対象に対して、であることは言うまでもない。極端に言えば、対象以外には情報が届かなくてもいいと考える。例を挙げれば、乳児を持つ忙しい親あてに、理解するのに時間がかかるような詳細情報を羅列することは、お知らせしたことにはならない。文章に書くと当たり前だと思われるかもしれないが、お知らせ広報の中には依然として上のような事例がある。情報の受け手になったときのわかりやすさ、読みたくなる内容等、想像力を働かせることが必要になる。

広報手段としては、自治体広報誌、自治体公式ホームページ、自治体回覧、地元記者クラブへのリリースなどが従来用いられているが、届けるべき対象によってはカバーできないことを想定し、できるだけ複数手段で、時には開拓することも必要だ。それでも100%カバーすることは実際不可能だが、お知らせは対象が情報へ触れる機会を多く作る工夫が大切である。仮定で以下に例を挙げてみた。

例) 成人式開催のお知らせ

届けるべき対象：今年成人する人&その親

広報手段：親世代はともかく今年成人する人たちが、広報誌や自治体回覧を詳細に確認しているとは考えにくい。大学や専門学校へ依頼してポスター掲示、今年成人の一人を成人式広報担当に任命してSNSなどでしゃべってもらう・・・

内容：日時、場所、問合せ先といった必要事項を押さえたうえで、式の日玉となるコンテンツひとつだけ簡単に記載する・・・
(直感的に心に響くような表現)

(2) シティセールスの広報

近年よく聞かれるようになった、シティセールス。ここでは、定住人口や交流人口増加を目的とした都市自治体のPR活動と定義する。住民にとどまらず、むしろその自治体を知らない人へ向けて魅力が届く仕掛けをつくることが大切である。

お知らせ広報は、情報をわかりやすく正しく届けることが重要だが、シティセールス広報の場合は情報を面白く興味をひく形で届けられるかが肝である。

広報手段としては、マスメディアへのリリース、広告出稿、キャンペーンやイベントなど、その自治体の外にも波及する可能性があるものを選ぶ。

シティセールスについては必要か否かも含めて、「3 シティセールスについて」の節で後述する。

(3) 職員の広報

都市広報の課題のひとつに、都市自治体各部署が本来広報すべき情報を埋もれさせてしまっているために、受け手側に欲しいと思う情報が届かない、といった情報のギャップがある。私が各部署職員や他自治体職員へヒアリングした限りでは、各部署は情報を故意に出さないのではなく、業務をこなすことに精いっぱい広報まで考えが及ばない、そもそもどのような情報を広報しているのかわからないといった、広報に対する意識や知識の不足があると感じている。

施策や制度は各部署が担当しているので、特に「(1) お知らせの広報」は各部署の業務の一部であるし、その認識を持つべきである。広報が業務であるという認識→広報の基礎を学ぶ→広報をしてみる→成功したら引き続きやってみるというサイクルが回せるよう

な各部局への地道な成功体験の植え付けが必要で、それは広報の知識やスキルを持つ広報部門が旗振り役をするしかない。外部の専門家による広報研修を開催するだけでは、継続的に意識を維持することにはつながりにくいので、より実地に近い訓練も並行して行うことが望ましい。

実地に近い訓練の試みとして流山市では、事前に研修を行いツイッターで各部局が情報をつぶやくことにしている。ツイッターをお知らせ手段に活用している都市自治体は多く、めずらしいことではないが、各部局の広報実地研修のために使う事例は私の知る範囲では少ないと思う。ツイッターなので、簡潔にわかりやすい表現を自然と心がけることになり、各部局の埋もれた情報を引っ張り出すことにも寄与している。



流山市のツイッター「moricom」

【コラム】都市広報は、いきなりマーケットに放り出された？

都市自治体の広報は、以前は前述した目的別「(1) お知らせの広報」のみが求められた。「(3) 職員の広報」は、各部署に広報の意識や知識がなくて住民の必要な情報を得る機会が限定されていても“お役所仕事”と言われる程度で何とかこなしてきた感がある。

その間、世間では広報の重要性が認識され、広報は経営戦略のひとつであるという企業が増えた。出遅れていた都市自治体が、ここに来て世間のスタンダードと足並みをそろえることが求められている。

都市広報に求める役割が増えているのに、広報担当者は急には増やせない。(広報は専門集団なので、単純に人を増やしても解決にもならない) しかもベテラン職員ほど、決まったことを正確にこなすことが得意で未知のチャレンジに及び腰になる傾向があると常々感じている。(かばうわけではないが、その傾向は職員の資質や能力の問題だけではなく、チャレンジすることが特別評価されない組織の問題もあろう。)

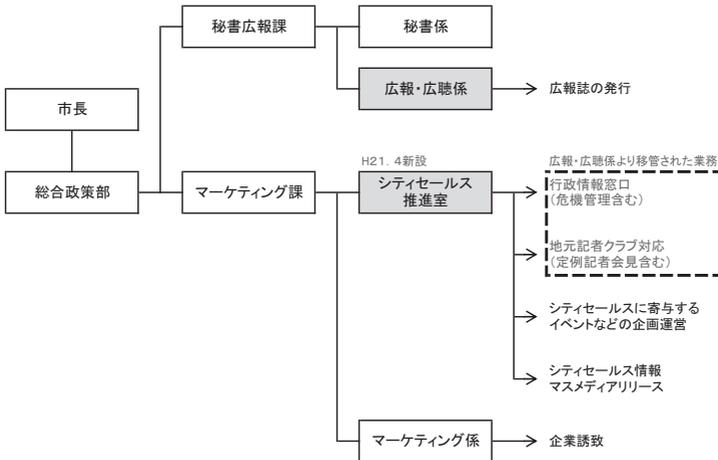
正直な話、そのような職員がいきなりマーケットに放り込まれてもすぐに世間に追いつくのは無理である。しかし、無理とってあきらめるわけにもいかないし、世間並みの広報レベルに育つのを待っている時間もないので、企業が経理部門を外注するように、広報部門を外注するのも一考ではないか？と個人的には思っている。自治体だから何もかも自前でやらなければいけない、というわけでもないのだから。

2 望ましい組織体制

都市広報の窓口は一本化している方がわかりやすいが、前節で整理した広報の目的から見ても、広報対象や手段はそれぞれ異なっている。それに応じて必要な知識や経験、スキルも異なる。それを踏まえたうえで組織体制をつくらないと、うまく機能していかない。

事例として、流山市を挙げる。流山市では、積極的に市を宣伝してマスメディアへの露出を上げるため、2009年（平成21年）にマーケティング課内にシティセールス推進室を新設し、秘書広報課が持っていた広報窓口の一部を業務移管した。（組織略図H21参照）

<組織略図H21> 簡略化した図のため、関連する業務以外は割愛している



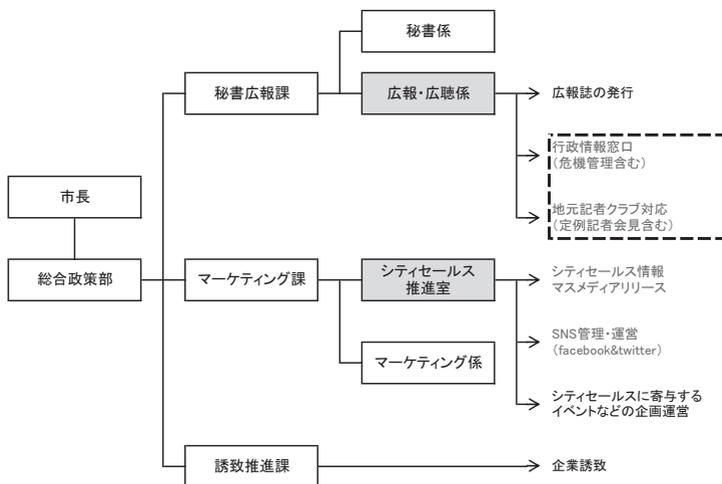
新設したシティセールス推進室ではシティセールスを専門とする担当者が広報窓口となった。それにより流山市のマスメディアへの露出は2倍以上に増え、狙った効果は一定量あったが、同時に新型インフルエンザの流行、職員の不祥事などの危機管理情報への対応があり、そもそも危機管理については知識と経験が少ないシティセールス担当者が窓口であることで混乱が生じた。また、危機管理

情報対応は待ったなしのため、その対応の間はシティセールス関連の業務が手薄になった。

そこで現在は、市民向けに関する情報は秘書広報課、市外に発信する情報はマーケティング課と、情報の種類によって業務を分けている。(組織略図H24参照)

情報の市民向け、市外向けの仕分け、仕分ける際の判断基準等、疑問がわくかもしれないが、市民・市外両方に発信できる情報については、両課で情報を共有しそれぞれの判断で発信を行っている。

<組織略図H24> 簡略化した図のため、関連する業務以外は割愛している



【コラム】組織の壁よりトップの壁

視察にこられた自治体の方から、広報と各部局との連携の仕方について聞かれることがある。連携が必要な部局には足しげく通うこと、課題や困っていることを広報の視点から手助けできないかと考えることなど、いわば企業の営業担当のように接していれば、組織の壁はだんだんなくなっていくものと思う。もし組織の壁に困難を感じているならば、それは相手の部局へ

“なんか広報と一緒にやったら良くなりそう”的なベネフィットを説明できていないのだ。(自戒もこめる)

それよりも、トップの壁である。トップが、広報についてほとんど関心がなかったり、逆に思いつきレベルで細かく意見がある場合、広報部門は大変だ。キャンペーンや広告など、広報部門では意図とメッセージをもって仕掛けをしているのに、トップが理解せずに無難なアウトプットになった、というのは企業でもよく聞く話である。大変失礼な話だが、おそらく結構なお金をかけているはずなのに、なぜこんなポスターに仕上がってしまったのか？という残念に思える事例は行政、企業に限らず多いことに驚く。それで、期待した効果があがらないときに「なぜうまくいかなかったのか？」と責められたりするので、広報はつらいよ～である。制約がある中で、最大の効果があげられるように悩む日々である。

ちなみに流山市のトップは、広報について理解があるのでそれほど悩むことはない。(本当に)

3 シティセールスについて

シティセールス広報とお知らせ広報の違いについてまとめてみた。

お知らせ広報	伝える	→	シティセールス	訴える
	到達	→		伝播
	信頼	→		反響
	事象	→		現象
	精度	→		強度

素材	→	企画
協調	→	共感

これを見ると、シティセールス広報は、お知らせ広報の持つ基盤があつてのものであることがわかるが、違いを簡単にいえば“マーケティング視点をもって情報売る”ことである。

ここで注意しなければいけないのは、かたっぱしから売ればいいというものでもない。それでは、家のガラクタを処分するフリーマーケットのようになってしまう。今まで売れなかったものがマーケティング視点のシティセールス広報で売れるようになると単純に思っている人がいるが、誤解である。市場原理で売れなかったものを広告の力や知恵で売れるならば事は簡単だが、そうはならないし少なくとも長続きしないだろう。広報の現場に身を置くものとして、都市自治体におけるシティセールスについては以下のポイントをあげてみたい。

(1) シティセールスは本当に必要なのか

定住人口や交流人口増加を目的として、その都市の持つ魅力を積極的に外に向かって売り込んでいくシティセールス又はシティプロモーションは、今“流行”している。流行りだから乗っからねばという雰囲気もあるが、本当に必要なのだろうか。

流山市の場合は、人口減少・高齢化などで厳しさを増す都市自治体経営の中で、将来にわたって活気ある安定した市民サービスを提供するには、若い世代が継続して定住することが欠かせないと考えている。流山市は、将来の市の価値やイメージづくりの手段としてシティセールスを必要としている。しかし、課題が特別見つかからないなど、シティセールスが不要と感じればそれはそれでいいのである。

シティセールスが必要かどうか、又は必要だと判断した場合どんな側面をPRしていくかは、各都市自治体の描く将来像によって決まる。例えば、観光資源があって交流人口を今後更に増やしたいなら、観光面に集中してシティセールスを行う道があるだろう。

流山市が他都市自治体よりも少し早くシティセールスを行っていることから、全国からの視察依頼が多いが、本当のところ答えはその自治体の中にしかないと思っている。視察のうえ流山市のやりかたを仮に水平展開しても、その地元には固有の特徴や課題があるので、期待する効果が得られるとは限らない。

(2) ターゲットを決める

どんな人に対してシティセールスするか、ターゲットを決めることは必須である。優秀な都市自治体職員ほど「人を選んでいいのか」と悩んだりするが、シティセールス対象を決めているのであって、人を選んでいくわけではない。まずは、みんなに平等にという発想を捨てることである。“誰に対してもわかりやすい”というのは、同時に“誰に対しても印象の残りづらい”恐れがあり、苦慮する所である。

例えば20歳代男性をターゲットにする場合、その中でも嗜好や生活スタイルは多様であり、つかみづらいものだ。ターゲットは、具体的に絞った方がいい。

流山市では、シティセールスターゲットを首都圏に住む30歳代の共働き子育て世帯（DEWKS）に設定している。これは、都心へのアクセスが20分台という良さと、森や公園が市内に点在しているという流山市の特徴を考えた場合、働きながら子育ても楽しむ世帯と流山市の特徴が合致していると考えたためである。

(3) どのような内容で

ターゲットを設定したら、ターゲットの興味を引くように情報を“加工”する。特にシテイセールスにおいて、情報は生のままではほとんどが使い物にならない。もちろん、事実を曲げてはならないが、情報の中でどの部分を際立たせて面白く興味を引く内容に加工するかが、腕の見せ所である。情報の受け手側になって考えてみればわかるのだが、日々大量の情報が降り注ぐ中で全部の情報に目を通すのはほぼ不可能であり、自分の興味のある情報に絞らざるを得ない。情報に触れて認知してくれなければ、その先もないので、絞られるような情報にすることが重要なのだ。

また地元の人には当たり前でも、その土地を知らない人にとっては新鮮に思えたり価値があるように感じる「地元で埋もれた情報」を発掘して磨いて外に出す、という作業も“加工”に含まれる。

例) イベントを、40～50歳代の女性をターゲットにして告知する場合
・生のままの情報

白みりん発祥の地である流山でみりんのイベント「みりりんぴっく」を開催します。全国から集めたみりん10本の展示・試飲やみりんを使ったスイーツを限定販売します。

・加工後

みりんは飲める?! 白みりん発祥の地・流山ならではのイベント「みりりんぴっく」では、全国選りすぐりみりんの飲み比べや、とろ～り甘いみりんスイーツがあなたをお待ちしています。

加工後情報の出来栄えは別としても、この例では生のままの情報の“試飲”という部分を際立たせている。40～50歳代の女性は、みりんは和風の調味料というイメージが強いだけに、飲めるという意外性を始めに持ってきた方が印象を強くできるだろうという狙いである。また、“選りすぐり”といった限定を感じさせる言葉や、“と

ろ〜り”といったおいしさの臨場感が出る表現も使った。

(4) どのような手段を使って

マスメディアへのリリース、広告、イベント、ウェブなど手段はいろいろである。ターゲットのところでも触れたが、嗜好や生活スタイルは多様化しているので、この手段を使えば効果的という万能な手段は現在ない、と言っていい。

より多くの人への伝播を考えると、TVに取り上げられることが効果的かもしれないが、一時的なカンフル剤のように効果は長続きしない。また、広告でない限り好意的な内容で取り上げられる保証はない。

新聞・雑誌などは、ウェブと比べて情報として信頼性があると思われる反面、それらを購読している人にしか届かない。そして、広告以外は記者が書く記事なので都市自治体側でのコントロールはできない。

ウェブは、SNSも含めて自ら情報発信ができて時間をかけずに口コミ効果は期待できるが、情報が蓄積せずに素早く流れて行ってしまふ。

広告は意向が反映できるが、最近の情報の受け手は敏感で“押し付け感”が少しでも見えると注目しないし、当然広告予算に限界がある。

マスメディアとは違うのがイベントだが、その場所を訪れるきっかけとなるうえイベントに満足すればファンになっていずれ定住してくれる可能性がある。ただ、ターゲットに響くようなイベントコンテンツ企画・運営には、知恵と労力がかかる。

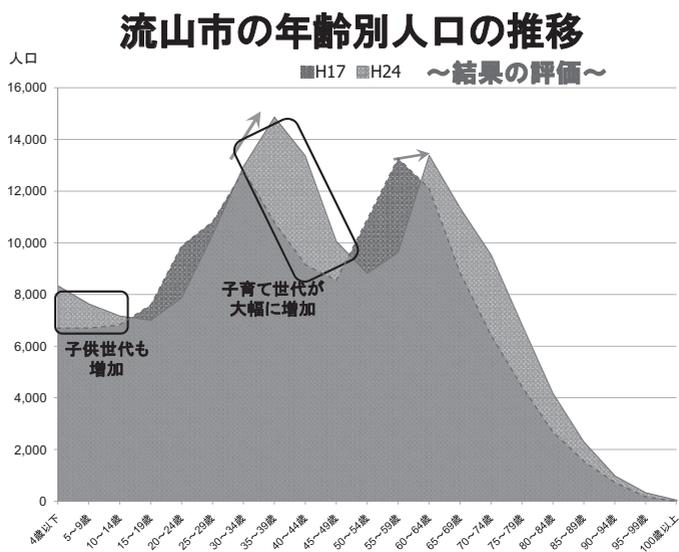
以上のように手段それぞれ、一長一短なのでうまく組み合わせて、ターゲットにより広く深く届くような仕掛けを考えるしかない。

(5) 効果はあるのか

シティセールスの効果をはかる指標は、他都市自治体でシティセールスに取り組み始めているところでも苦慮している。

流山市では、広告は広告到達人数、マスメディアは広告金額換算、イベントは来場者人数、他には定住人口の推移（※流山市年齢別人口の推移グラフ参照）などで効果を検証しており、一定効果があったと判断している。さらに流山市の定住人口ターゲットであるDEWKSの転入によって、合計特殊出生率は1.49と全国平均1.39を大きく上回った（H23年）。

ただこれらの値はシティセールスによって、どれだけ市の価値が上がったか、イメージが向上したかを直接的に表しているとはいえないので、試験的に年間を通じてイベント開催時、アンケートにより来場者満足度をヒアリングしてその推移をみているところである。



【コラム】 価値が上がらないものならば、売れても売らな!

シティセールスとは、マーケティング視点で情報を売ることだが、売れても売らないほうがいいものもある。

例えば、流山市は音読みするとりゅうざんなので産婦人科が市内にない、という噂がある。(実際に産婦人科はたくさんある)興味を引く内容か?おもしろいか?と考えたとき、YESという方もいるだろう。しかし、その噂自体はネタ程度のもので、仮に注目されたとしても流山市の価値が上がるとは考えにくい。安易な飛びつきには気を付けたい。

またB級ご当地グルメは人気があり話題を喚起できるコンテンツだが、〇〇市=B級ご当地グルメのイメージがつきすぎてしまって、他のイメージやブランドづくりに苦慮している例もある。ゆるキャラについても、流山市に何故ゆるキャラがないのか?作ったほうがいいのか?という意見をいただくことがあるが、現状のところ、ゆるキャラが流山市の価値を大きく高めると考えていない。(トップダウンで作れという特命指示があればその時は仕方がないが、なるべく抵抗したい)

シティセールスで常に気を付けたいのは、それによって価値が上がるか?なりたいイメージに沿っているか?という視点である。メディアからの取材依頼が来ても、価値が上がる見込みなしと判断されるものは対応することもないし、魅力を感じられないイベントなどを無理やりPRしてほしいといった差し込みがあっても、毅然としてお断りすることも必要である。とはいえ、いろいろなしがらみのある中での断りきれない差し込みは、せめぎあいながらバランスを取っているのが現状である。

時に様々な情報や考え方の中で、シティセールスって何?と

わからなくなることがあるので、原点にシンプルに立ち戻れるように努めている。

4 最後に

広報には本来、あらゆる情報が集まる。お知らせの広報もシティセールスの広報も、あまたの情報を選別し必要な場所へ届ける作業は変わらない。しかしシティセールスの場合、本当に売れる（ウケる）情報は実は少なかったりする。書店にいけば、ものを売るためのHOWTO本をいくつも見つけるが、それだけ売る（ウケる）ことは難しいのだ。買い手側にしても、あふれる情報、商品を前に何を基準にして選べばいいのか、失敗しないように、あるいは得をしたと満足感を得るにはどうすればいいのか、迷っている。売るときには、買い手側にこれで良かったのだ、という満足感を与えられれば勝ちである。

また、売り込むのがシティセールス、とも限らない。今までの話とは逆説的だが、シティセールスの理想は買い手側が欲しいと思うこと、つまりは情報が欲しいとターゲットのほうから取りに来るようになることだと思っている。良い商品は売り込まなくても売れるし支持される。価値を作り出すことができれば、情報を発信しなくても自然と伝播していくものである。

流山市では理想形に近づけるように、現在は地道に様々な手段を使ってシティセールスをしている途上である。

【執筆者プロフィール】

河尻 和佳子（かわじり わかこ）

流山市役所職員

民間企業で14年間、営業、マーケティング等を担当していたが、流山市でシティセールス報道官を任期付職員で公募すると聞き、企業を退職し初めてだらけの都市広報の道に入る。日本でただ一人の“ママ自治体報道官”の強みをいかした、シティセールスプランを練るのが得意。

首都圏を中心に話題となった「母になるなら、流山市。」キャンペーンや、季節ごとのイベント企画・運営などを手掛ける。

第 2 部

「都市広報」と「都市広報を担うもの」

河井 孝仁

1 都市広報に求められるもの-2・3・7・4のELEMENT

都市広報とは単に広報紙をつくること、公式ウェブページを用意すること、ポスターを貼ること、イベントを行うことではない。都市広報は2つの機能、3つの種別、7つのフェイズ、4つの評価という要素によって構築される。

これらの要素を明確に認識し、各機能、各種別、各フェイズ、各評価を十分に実現することが、都市広報という側面から都市に関わる市民の持続的な幸せを形成することにつながる。

表1 都市広報における2・3・7・4のELEMENT

2つの機能	可視化・行動変容
3つの種別	行政サービス広報・政策広報・地域広報
7つのフェイズ	傾聴・認知獲得・関心惹起・探索誘導・着地点整備 行動促進・情報共有支援
4つの評価	費用対効果・行動変容・協働実現・関与者成長

(1) 2つの機能

まず、都市広報の2つの機能について述べる。可視化と行動変容である。

① 可視化

都市広報における可視化機能は、都市自治体が都市に関わる市民の代理人（エージェント）であることによって導かれる機能である。

経営学の考え方にプリンシパル・エージェント理論がある。株主をプリンシパル（主権者）とし、経営者をエージェントとする。ここで起きることが情報の非対称性問題である。本来は主権者であるはずの株主が日常的には経営に携わらないため、経営情報が経営者

に独占される。それによって株主の経営統制が困難になる。

都市経営についても同様である。プリンシパルである市民とエージェントである行政の間に生まれる情報の非対称性を縮減するために、行政の可視化、特に政策形成過程の可視化が求められる。

都市広報は、この機能を十分に果たしているかをまず問わなければならない。十分な可視化を図らないまま、次に述べる行動変容機能だけを広報の役割だと考えれば、それは広報ではなく一方的なプロパガンダとの誹りを免れない。

② 行動変容

可視化機能を前提として、都市広報の行動変容機能がある。広報の対象者の意識及び行動を変化させる機能である。広報という業務は「伝えればいい」というわけではない。伝わり、意図した行動変容を起こすことができはじめて意義を持つ。

それでは、どのような行動に向けての変化を促すのか。地域参画である。地域参画という言葉は、次に述べる都市広報の3つの種別、行政サービス広報、政策広報、地域広報のそれぞれにおいて異なった意味を持つ。

しかし、いずれにおいても、ある都市に居住し、通勤し、通学し、あるいは交流する人々が、その都市の問題が自らに関わる問題であるとの意識変容、それに基づく行動変容を行ったときに地域参画が可能となる。

(2) 3つの種別

既に述べたように、都市広報には3つの種別がある。行政サービス広報、政策広報、地域広報である。

① 行政サービス広報

行政サービス広報は、都市自治体が顧客としての市民に対して行う広報である。加えて、顧客としての市民にサービスを提供する主体としての企業、NPOへの広報も行政サービス広報の範疇と考えることができる。

都市自治体は市民の持続的な幸福のために存在する。民間のサービスが市民の幸福追求のためのすべてのニーズをまかなうことが可能であれば、行政が提供主体となる狭義の行政サービスは不要となる。しかし、企業の営利性やNPOの非公平性によって、行政が提供主体となる狭義の行政サービスの必要性は残る。

また、行政が提供主体とはならなくとも、行政と民間主体との連携によって提供されるサービスは少なくない。さらに純民間のサービスであっても行政による法的裏付けや規制が必要なものも多い。

これらの行政サービスの的確な活用、提供に向けての意識変容、行動変容を促すものが行政サービス広報である。

② 政策広報

政策広報は、主権者としての市民に対する広報である。加えて、市民から都市自治体への意見提示の経路として考えた場合の企業、NPOへの広報も政策広報となる。

政策広報は都市自治体が地域の課題と考えていることを提示し、その解決に向けての参画を得ることを内容とする。都市における環境問題、産業の空洞化、人口減少や過密、財源とサービスニーズとのギャップなど、どの地域にも課題がある。

しかし、課題解決は行政だけが担うものではない。地域の主権者である市民はもちろん、行政と同様に、市民のエージェント（代理人）として位置づけられる企業やNPOがともに課題解決に参画す

る必要がある。

政策広報はこのために行われる。行政広報としての政策広報が、何を提示すべき地域課題とするのかは、都市行政の首長が選択することになる。これは、的確な地域課題を提示できるか否かという首長への信頼にもつながることに留意しなくてはならない。

③ 地域広報

地域広報は、都市内外に向けて都市の魅力を訴求することが内容となる。目的となる意識変容、行動変容は、地域内市民に対しては地域への愛着や地域の推奨に、地域外に向けては交流促進、定住促進、魅力発信になる。

訴求する魅力を発掘あるいは形成し、地域広報によってその魅力をブランドメッセージを基礎に訴求する。そのことで、地域内外の資源を獲得する。この一連の流れをシティプロモーションと呼ぶ。

地域広報はシティプロモーションにとって中核的な要素となる。このことはブランドが差別的有意性の形成→評判形成→信頼確保によってつくられることを考えれば明らかである。

(3) 7つのフェイス

行政サービス広報、政策広報、地域広報のいずれもが、民主主義のもとで可視化を前提とする。そのうえで、見てきたように、それぞれの意識変容、行動変容を目的としなければならない。

広報の対象者が、どのように意識変容、行動変容を起こすのかについて、(株)電通はインターネットの普及を背景にAISASというモデルを提示している。認知→関心→検索→実行→共有という英単語の頭文字を用いたものである。

しかし、これは対象者がどのように意識変容、行動変容を起こし

ていくのかという記述モデルである。どのようにして、こうした意識変容、行動変容を促すのかという戦略モデルではない。以降で、メディア活用戦略モデルとしての (L) AISLA + S を提示する。

(L) AISLA + Sは、(傾聴) + 認知獲得→関心惹起→探索誘導→着地点整備→行動促進 + 情報共有支援を内容とする。



図1 メディア活用戦略モデル (L) AISLA + S

ここで活用できるメディアは都市自治体自身が保有しているオウンドメディアだけではない。的確な内容及び提供方法により情報掲載、情報発信を獲得できるアードメディアがある。さらに必要に応じ、費用対効果を踏まえたうえで広告であるペイドメディアも利用できる。

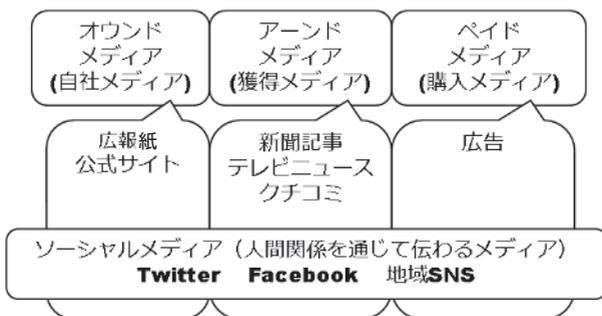


図2 利用できるメディア

① 傾聴

対象者の行動変容を促すには、まず傾聴（Listen）が必要である。どこに対象者がいるのか、対象者は何を考えているのか、広報を考えている領域の現状はどのようになっているのか。これらを知らずして広報を行うことはあり得ない。

傾聴のために活用できる手段は多い。既存の資料や外部資料を十分に読み込むことも求められる。改めてアンケートなどの実施もある。さらにソーシャルメディアの活用が意義を持つ。生活者が情報発信能力と機会を十分に持った現在、広報対象者あるいは周囲の人々が、日常の中で語った言葉を聞くことは容易になった。

ソーシャルリスニングと呼ばれる、ツイッターなどでの発信を検索を用いて獲得することが必要になる。その内容を個人確定しないまま情報として利用することは、どのようなコンテンツ（広報内容）をつくり、どのようなメディアを利用することが意義を持つかを明らかにする。

② 認知獲得

都市広報においては、まず認知（Attention）を獲得することが前提となる。知ってもいないことについて行動が促されることはない。

認知の獲得に有効なメディアとしてマスメディアが挙げられる。ただし、マスメディアだけが認知獲得の手段ではない。都市広報においての最も重要な認知獲得メディアは一部自治体を除き基本的に全戸に到達する広報紙である。

マスメディアは都市自治体にとってアールドメディアである。情報掲載や情報発信を獲得しなければならない。またオウンドメディアである広報紙も、可能であればクチコミを獲得することで、より

広範な情報普及を図ることができる。

マスメディアの関心やクチコミの獲得に必要な誘発ポイントがある。(ア) 差別的有意性、(イ) 物語性、(ウ) トrendとギャップへの意識、(エ) データである。

差別的有意性は、発信する情報内容のどこが「すごい」のかという部分の明確化である。

物語性は、情報内容を個別化せずにコンテキスト(文脈)のなかに置くということである。例えば、長く苦しんできた部分を解決できる「逆転」があれば、その物語を十分に用意しておくが必要になる。

トレンドとギャップへの意識は、傾聴によって得た現状を見て「今、受け入れられやすい内容、言い方は何か」を踏まえること、そのうえで紋切り型、当たり前と思われぬ表現に心がけることになる。

育児に熱心な男性をイクメンと呼んでいることに気づけば、「イクメン」を取り入れつつ(トレンド)、お堅い行政では考えられない携帯ゲーム機(ギャップ)などを利用した、イクメン・ゲームを提示し、健全育成に関わる広報を行うことも考えられる。

データの重要性は言うまでもない。情報の内容を裏打ちできる数字や事実を付加することで信頼を確保しなければならない。

③ 関心惹起

意識変容、行動変容を目的とする広報は認知を得れば終わりではない。その情報内容が自分にとって関わりがあると思ってもらわなければならない。

このときに必要なことが、ターゲティングと共感形成である。

ターゲティングは、「みんな」ではない「あなた」に伝えたいと

いう意識によって行われる。ターゲティングには性別、年齢などによるデモグラフィック・ターゲティング、住所や勤務地によるジオグラフィック・ターゲティング、広報対象の関心を基礎とするサイコグラフィック・ターゲティングがある。

25歳の女性をターゲティングするのであれば、25歳の女性について「傾聴」する必要がある。傾聴できた情報に合わせて25歳の女性が耳を傾けたい内容（コンテンツ）に情報を編集し、25歳の女性が利用するメディアに情報を掲載しなければならない。

千葉県流山市では子育て共働き世帯の転入促進を図るために、子育て世帯に強く支持されている雑誌『ひよこクラブ』に広告を掲載した。実際に流山市に転居した子育て共働き家族が流山市の緑あふれる公園で笑顔を見せる写真がコンテンツとなっている。写真が訴求対象に共感を得ることができる。

自らを重ね合わせられるコンテンツだけが共感を形成できるわけではない。友人や信頼する人から「おすすめ」されることも共感につながる。顔も見えない、見も知らない自治体という「組織」からではなく、友人という「人物」からおすすめされることが重要となる。ソーシャルメディアの意義がここにもある。

④ 探索誘導

関心を惹き起こされた広報対象者が次に行う行動は何か。より詳細な情報の探索である。広報をする側はこの意欲を支えなければならない。これが探索誘導となる。

広報対象者の求める詳細な情報を掲載し、広報対象者に期待する行動を促す「着地点」を探しやすくすることが求められる。

探索誘導は着地点がインターネット上にあるならば的確な検索ワードを提供することが効果的である。不用意であったり、準備不

足であってはならない。その検索ワードで確かに用意した着地点にたどり着けるのかを常に確認する必要がある。

広報するターゲットがインターネットを活用していない場合、紙媒体を着地点とすることが望ましい場合がある。その際にも的確な探索誘導が重要となる。例えば、転入者等に市の施設や施策を説明する「市民便利帳」を配布する事例がある。この市民便利帳を着地点とするのであれば、広報紙などで認知獲得・関心惹起を図ったうえで市民便利帳の該当ページでの詳細確認を誘導することも効果的である。

⑤ 着地点整備

認知獲得や関心惹起のフェイズで詳細な情報を提供することは困難であり、時には逆効果となる。都市自治体にとって最も有効な認知獲得メディアである広報紙のスペースは限られている。その他の認知獲得や関心惹起に用いられるメディアに提示される情報内容が細かすぎれば、広報対象者の情報処理能力はオーバーフローする。まだ詳細な情報を獲得しようとする段階に至っていない広報対象者は次の段階に向かう意欲を失う。

詳細な内容は、探索によって情報を得ようとする意欲ある人々に着地点で提供する。このとき、着地点に2つの機能を持たせることが重要となる。信頼性を供給する機能と信憑性を裏打ちする機能である。

信頼性を供給するにあたっては、都市自治体の持つ強い正統性が意味を持つ。都市自治体は民主主義制度によって選択された首長が指揮を執る。100%の支持を得て選択されることがない以上、一定の批判は当然であるが、不支持が多いのであれば論理的にはリコールも可能である。

このことから、都市自治体が運営する着地点メディアであることを強く押し出すことが信頼性の確保につながる。もちろん、その信頼性を失うような振る舞いは避けなければならない。適時な情報更新と的確な内容が必要となる。

しかし、現在では都市自治体が提示する内容というだけで、個別の情報について100%の信憑性があるとは受け取られない。また、同じ内容の情報であっても、情報を受け取る側の個別性によって、その意味は異なる。

それらの課題解決を支援するものが、信憑性を裏打ちする機能を持った着地点となる。このときにソーシャルメディアが有効となる。行政が提起した情報内容について、他の主体が、それぞれのバリエーションを持って言及していることが求められる。多様な人々がそれぞれの個別性に基づいて、同様な内容、関連する内容について述べていることが信憑性を裏打ちすることにつながる。自分に関わりのある人が述べていれば、その裏打ち機能は更に強化される。

あるイベントについて、都市自治体が「意義があります」と述べるだけではなく、過去に参加した市民、内容に関わるNPOが、それぞれの発想でイベントの意義について語る。このことが、情報を受け取る者の納得につながる。

⑥ 行動促進

認知し、関心を持ち、詳しい情報を探索し、着地点で情報を受け取った者に対し、次に期待することが行動になる。

行政サービスを利用する、地域の課題について解決に踏み出す、地域を推奨し地域を訪れるなど、都市広報の目的となる内容である。

行動促進のためのメディア活用に必要な発想は4点ある。(ア) 広報対象者のシーンへの想像力、(イ) 共感形成、(ウ) ゲーミフィ

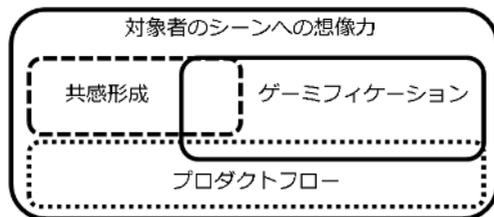


図3 行動促進要因の関係図

ケーション、(エ) プロダクトフローである。広報対象者のシーンへの想像力は、7つの、どのフェイズでも必要であるが行動促進フェイズでは特に重視される。着地点で広報対象者が何を求めているのか、何を不安に思うのか、何が嬉しいのかを十分に考える必要がある。

共感形成は認知獲得フェイズや探索誘導フェイズでも有効性を述べた。行動促進フェイズでも「知人が行っている」「友人が参加している」というトリガーは重要となる。

ゲーミフィケーションは「課題解決にゲーム的な要素である競争・協力や達成感、心理的報酬などを組み込み、参加を容易にし、意欲を高める手法」である。

例えば、学生の地域参画という実行を促すために「未来自治体」という取組みがある。学生が自治体の10年後の予算を策定するという企画である。グループで参加し、グループ内で協力し、他のグループと競争する。中間段階でも、積極的なグループは高い評価を得られる。最終段階では、首長からの表彰がある。10年後の予算策定という難しい取組みを簡易化するための、数字や文字を入れていくことで完成に近づくキットが用意される。

こうしたゲーミフィケーションの力によって、参加した若者は自治体への関心を強め、具体的な地域参画を行うことにつながる。

プロダクトフローは、徐々に段階を高めるという手法となる。行動を期待する広報対象者に対し、まず「おためし」を誘う。ここでの負担はできる限りゼロに近くする。「おためし」の段階まで上った広報対象者に、小さな負担で可能な行動を促す。

一定の負担を払った広報対象者に次の実行を求めることは、何の段階も踏んでいない対象者に同じ実行を求めることと比較して容易である。

転居・転入のハードルは高い。転入を期待するターゲットである広報対象者に、まず地域魅力を訴求するメールマガジンを購読してもらう。そのうえでお弁当付きのイベントに誘う。イベントでは地域魅力を実感してもらい、地元の人たちからの言葉を伝える機会ともする。合わせてイベント参加者に手厚い転入支援施策を紹介する。

そうしたプロダクトフローの段階を踏むことで、はじめて転入という行動を得ることができる。

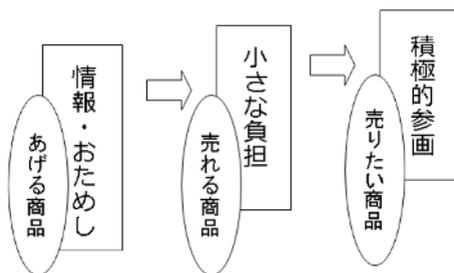


図4 プロダクトフロー

⑦ 情報共有支援

広報対象者は情報発信者でもある。ソーシャルメディアは情報発信のハードルを著しく下げ、情報伝搬の広範な経路を確保した。

広報対象者の1人がプラスの情報を発信することで、他の広報対象者の関心を惹き、探索を誘導し、行動を促進させることができる。

広報対象者からの情報発信を十分に検討することで広報施策の課題や特長を確認することができる。

これらからも広報対象者による情報共有を支援することが必要になる。フェイスブックページを開設することは行政の情報発信のためにとどまらない。情報共有の支援のためでもある。

ツイッターによる発信を促すようなハッシュタグ（#から始まる情報種別を表す文字列）を用意することも有効である。ブログなどを書きやすい写真素材などを提供することも意義を持つ。都市自治体からの情報発信ページに、フェイスブックやツイッター、ミクシィなどにワンクリックでURL付き内容を掲載できるボタンを設置することも意義を持つ。

これらを集積すれば信憑性を裏打ちする第2の着地点の整備にもつながる。傾聴するための情報プールともなる。

(4) 4つの評価

都市広報も評価されなければならない。評価の視点として以下の4つを提起する。①費用対効果、②行動変容、③協働実現、④関与者成長である。

4つの評価はいくつかの分野から区分できる。時系列では、過去を評価する視点が費用対効果、現在を評価する視点が行動変容と協働実現、未来を評価する視点が関与者成長となる。

また、費用対効果は財務からの視点であるが、その他の3つは非財務からの視点である。内外どちらからの視点なのかでは、費用対効果と行動変容は外からの見ての視点であり、協働実現と関与者成長は内から見ての視点となる。

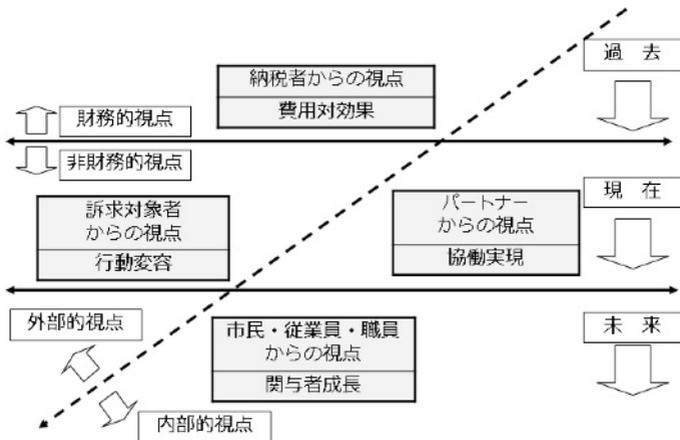


図5 都市広報への4つの評価

① 費用対効果

費用対効果は納税者から見た視点である。都市広報も他の行政施策と同様にロジックモデルによって意味づけられる。ロジックモデルとは目標に向けたアウトカムの多段階な連鎖と、アウトカムを実現することをめざすアウトプット、そのアウトプットを生み出すインプットによって成り立つ。

目標を中高年齢者の幸福度の維持向上とする。この目標を実現するために多くの施策が実施される。就労支援やインフラ整備、健康確保のための施策などが考えられる。これらの施策の東を行うために投入される資源がインプットである。費用対効果評価にとっては予算額が注目される。

その予算を基礎とした施策によって直接生み出されるものがアウトプットである。1000万円の予算によって中高年向け生活習慣病教室を開催、告知のための広報紙を制作、配布することが例となる。

このアウトプットとしての教室開催及び広報紙が中高年齢者の教室参加率の向上につながるものがアウトカムである。アウトカムは

多段階に存在する。高齢者の参加増加によって高齢者の健康を示す指標が向上することがめざされる。

このアウトカムの連鎖が、他の施策によるアウトカムとあいまって目標である中高年齢者の幸福度の維持向上につながるという発想がロジックモデルの考え方である。

広報評価として費用対効果を考える際には、このアウトプット、アウトカム、目標の実現程度と、そのために投入したインプット量への納税者による納得が鍵となる。

アウトプットに比べてインプットが過大ではない、適切であるとの説明は比較的容易である。一方でアウトプットとしての広報施策からアウトカムや目標は1対1に直接には獲得できない。だからこそ納税者の納得が重要になる。納得を得るための目標の数値化や施策の見える化が求められる。

広報施策がアウトカムや目標と1対1につながらないから費用対効果を考えることは無意味とすることは適切ではない。どのようにして納税者の納得を得るのかという発想で費用対効果評価を考える必要がある。

② 行動変容

行動変容評価は現在を評価するものである。現在、広報施策が的確に行われているのかを評価する視点である。

メディア活用戦略モデルである(L) AISLA + Sの前提となる行動変容モデル AISASが基礎となる。広報対象者は広報されているということを認知しているのか、自分が関わる問題であるとの認識を持っているのか、情報を探索しているのか、情報内容の詳細を理解しているのか、期待する行動を行っているのかを評価する。

従来のルートによる広聴はもちろんとし、ソーシャルメディア

リスニングによる確認や、適宜のアンケート、ウェブサイトへのアクセス分析、情報分析のためのフェイスブック開設など多様な手法がある。これらの分析に専門性を持った企業も存在する。

北九州市では東日本大震災により発生した瓦礫の搬入に際して、ソーシャルメディアで、どのような議論が行われているかを確認するための調査を行ったと伝えられている。

こうした際に必要となることは、瓦礫処理への賛否確認にとどまらず、北九州市が行っている瓦礫処理に係る広報が認知されているのか、ターゲット層に到達しているのか、何らかの行動に結びついているのか等の視点での分析である。

合わせて、瓦礫処理についての詳細な内容を記した公式サイトにどのような検索ワードで、どのような人々がアクセスしているかの分析も必要になる。

もちろん、これらについてインターネットを活用した受動的な分析にとどまらない積極的なアンケートや、都市自治体に寄せられる市民からの意見の分析も必要であろう

これらにあたって、行政広報の目的のひとつである「可視化」が十分に行われることも前提となる。

メディア活用戦略モデルで述べた「傾聴」を的確に実施し、PDCAサイクルを十分に回転させるためには、行動変容評価を適切に実施しなければならない。

「伝えたら終わり」ではなく「伝わったのかを確認」する。そのために行政資源を十分に活用する必要がある。

③ 協働実現

都市広報は都市自治体だけで行えるものではない。行政サービスの的確な活用を促すにも、地域の課題を認知し解決に取り組む人々

を得るためにも、地域の魅力を訴求し地域内からの愛着や地域外からの訪問を確保するためにも、行政以外の主体との協働が求められる。

協働とは抽象的に重要だから行うものではない。必要に迫られて具体的に行うものである。都市広報の7つのフェイズを行っていくために、都市自治体に不足しているものを明らかにすることが協働につながる。そして、ほとんどのフェイズで都市自治体には不足がある。

協働は自らの「弱み」から発想することで可能となる。

その不足を補完できる協働相手を探すことが必要となる。その際に、協働相手のミッションを確認しなければならない。協働相手がミッションを実現するために不足している部分を、都市自治体が補完できるときに協働が可能となる。

協働が十分に実現できているかを評価するには4つの側面から確認することが有効となる。(ア) 目標設定、(イ) 経過・記録、(ウ) 事業結果・成長・達成、(エ) 先駆性・インパクトのそれぞれで協働の進捗を確認することが求められる。個々の内容は特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターによる協働事業評価を参考にした右の表1を確認されたい。

④ 関与者成長

関与者成長についての評価は未来に向けての評価である。人が都市を構成する。人が成長することが都市の未来をつくることになる。

都市広報は広報対象者の利便のためだけに行うのではない。広報を担うものの成長にもつながることが必要である。このときに重要な発想としてSECIモデルがある。野中郁次郎の提起するモデルである。

表 1

目標設定	
目標共有	事業の目標は各担い手によって合意されているか
ミッション適合	事業において各担い手の役割と、各担い手の組織としてのミッションは合致しているか
役割認知	事業において他の担い手に期待することは明確であり、その内容を各担い手は理解しているか
他者認識	事業による各担い手のメリットは何かを理解しているか
社会認識	事業の受益者を把握しているか
経過・記録	
マネジメント	事業の進捗を把握できているか
危機管理	事業のリスクを把握し、危機管理を行っているか
愉快度	相互に協働のプロセスを楽しんでいるか
役割分担	パートナーは十分に役割を果たし、相互に満足できているか
エビデンス	協働事業について記録・協定書等はあるか
事業結果・成長・達成	
目標達成	当初目標に比べた達成度ほどの程度か
合致度	事業のリスクを把握し、危機管理を行っているか
役割補完	相互に不足しているものを補完できているか
成長度	それぞれの組織が成長できているか
ネットワーク	新たなネットワークをつくることができているか
先駆性・インパクト	
受益者満足	受益者に満足を与えられているか
気づき	地域や社会に新たな気づきを与えられているか
先駆性	他ではできないオリジナルな、先駆性のある事業か
インパクト	第三者への的確な訴求を行っているか
発展性	新たな発展の可能性を見つげられているか

人の知恵・知識は2種ある。言葉や図式などによって見える化された形式知と、身体が覚え、わざわざ言葉にしなくても直接に事物に働く暗黙知である。

個々の暗黙知が相互に伝達されることで共同化される。伝達され、自らの暗黙知と連携して新たに生成した暗黙知を言葉や文章によって表出化し形式知とする。個々の形式知を連結化して戦略として編集する。編集された新たな形式知を自らのなかに内面化し、新たな現場で活用する。このサイクルがSECIモデルとなる。

都市広報は現場を持たなくてはならない。現場で知恵を得ること

が必要である。広報対象者を現場で十分に知り、協働相手と現場で学びあうことが求められる。

しかし現場だけでは都市広報はできない。現場で得た知恵・知識を文字にする、形にすることで見える化しなくては的確な広報の基礎はできない。そのためには広報担当者は個人としての発信力を持つことが重要である。知ったこと、発想したことを常に形式知とすることを自らに課すことが有効となる。

個別の知恵や知識を発信するだけでは、組織としての都市広報にはならない。組織としての都市広報には編集が必要になる。個々の発信を集積するにとどめず、都市自治体という視点から新たな価値付与を行うことが必要である。

編集によって得た内容を、協働相手も含む、広報担当者が内面化することで関与者の成長になる。

都市広報が共同化・表出化・連結化・内面化の機会と場所を持っているかを問うことが関与者成長を可能にするかを問うことになる。

そのうえで、都市広報に関与した人々への成長実感を確認していくことが、広報の仕事を意義あるものとする。

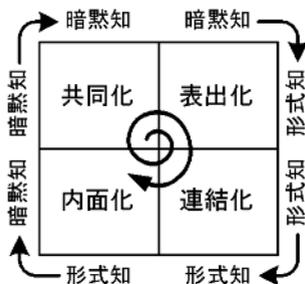


図6 SECIモデル（野中郁次郎による）

2 都市広報の担い手に求められる力

都市広報の担い手には3つの力が求められる。(1) 戦略発想力、(2) 業務支援力、(3) 広報評価力である。

(1) 戦略発想力

都市広報は行きあたりばったりではなく戦略的に行わなければならない。戦略とは目標の明確化と目標に到達するための手順の明確化である。

端的に述べれば、常に「どうなれば成功なのか」を意識する必要がある。「どうなれば成功なのか」を常に意識することで、「では、どうすれば成功するのか」という手順を意識できるようになる。

冒頭に述べたように、都市広報とは単に広報紙をつくること、公式ウェブページを用意すること、ポスターを貼ること、イベントを行うことではない。

都市広報とはメディア活用戦略モデルの7つのフェイズを十分に機能させ、市民に選択された首長の考え方を淵源とする都市目標を達成することである。

費用対効果評価の際に述べたロジックモデルの発想が支えになる。目標達成のために、どのようなアウトカムの連鎖が必要なのか。そのアウトカムの連鎖を起動させるアウトプットとは何か。そうしたことを常に検討することが戦略発想力である。

(2) 業務支援力

都市広報の担い手は自治体全体の作戦参謀となる必要がある。自治体の各事業課はそれぞれの業務のなかで広報について十分な専門性を持つことは難しい。広報担当者はそうした事業課を支援し、都

市自治体の1つの声として都市広報を実現しなくてはならない。

事業課が十分な広報支援を受けないまま、自らの予算範囲内で「広報」に似た行動を行うことがある。しかし、それらがアウトカム、目的への戦略発想のない、単なるチラシ作成、ポスター作成、ウェブサイト構築というアウトプットにとどまることも少なくない。

都市自治体内部では各々の専門性に基づいて業務が行われることは意義を持つ。しかし、広報を受ける側は、そうした縦割りではなく自治体からの情報発信として受け取る。

広報担当者は常に行政全体を目配りし、どこでどのような広報が行われているのか、その水準はどのようなレベルにあるかを確認する必要がある。自らの机に腰掛けているよりも、他の事業課を訪れ、支援の必要性を現場で見ることが大事となる。そのための組織的な体制も求められる。

(3) 広報評価力

都市広報の担い手に求められる3つめの力は広報評価力である。都市広報を評価するための4点については先に述べた。それぞれに、また全体として、PDCAサイクルを回転させ、広報をマネジメントとして捉えることが求められる。

ロジックモデルに基づく戦略発想を研ぎ澄まなければ、納税者の納得を得る費用対効果評価を行うことはできない。

多様なメディアの強み弱みを確認し、そのメディアがどこに効くのかを意識し、そのうえでメディア活用戦略モデルが的確に働いているかを確認しなければ行動変容評価は困難となる。

都市自治体が行う広報の各場面、各フェイズでの弱みを十分に意識し、都市内外にどのような協働相手が存在するかの知識を持ち、協働相手と十分にコミュニケーションすることができなければ協働

実現評価は不可能となる。

そして、都市広報担当者自らを含む広報の担い手がどのように成長できるのか、そうした場を用意できているのか、そして、どれほど成長できたのかを意識することで、毎日の広報の仕事を充実して行うことが可能となる。

都市広報の担い手に期待することは大きい。都市広報の目的、都市広報の種別、都市広報のフェイズを理解し、地域の多様なステークホルダーとの関係構築を基礎に、多くの市民が持続的な幸福を実現するために、重要な支え手となることを願っている。

【参考文献】

- 井出嘉憲『行政広報論』勁草書房、1967年
- 上野征洋「行政・NPOのコミュニケーション」『CC（コーポレート・コミュニケーション）戦略の理論と実践—環境・CSR・共生』同友館、2008年
- 河井孝仁『シティプロモーション-地域の魅力を創るしごと』東京法令出版、2009年
- 河井孝仁『地域を変える情報交流 創発型地域経営の可能性』東海大学出版、2009年
- 河井孝仁「多様化する自治体広報と求められる戦略発想」ガバナンス2011年3月号（2011）
- 河井孝仁「自治体政策形成における行政広報の役割」『自治体政策づくり読本』（月刊『地方自治職員研修』臨時増刊98号）（2011）
- 河井孝仁「シティプロモーションとはまちの魅力発信」『広報入門 プロが教える基本と実務』宣伝会議、2012年
- 行政コミュニケーション研究会『行政コミュニケーションの現状と可能性』日本広報学会、2008年

- 行政コミュニケーション研究会『行政コミュニケーションの課題』
日本広報学会、2009年
- 行政コミュニケーション研究会『行政コミュニケーションの展望』
日本広報学会、2010年
- 佐藤尚之『明日の広告 変化した消費者とコミュニケーションする
方法』アスキー、2008年
- 佐藤義典『実戦マーケティング戦略』日本能率協会マネジメントセ
ンター、2005年
- 自治体広報の地域情報発信に関する調査研究会『自治体広報の地域
情報発信に関する調査研究報告書』東京市町村自治調査会、2006
年
- 本田 弘『行政広報—その確立と展開』サンワコーポレーション、
1997年
- 宮田 譲『協働広報の時代（市民カライブラリー）』萌書房、2012年

【執筆者プロフィール】

河井 孝仁（かわい たかよし）

東海大学文学部広報メディア学科教授

博士（名古屋大学・情報科学）。日本広報学会常任理事。名古屋
大学大学院情報科学研究科博士後期課程満期退学。静岡県企画部情
報政策室、静岡総合研究機構などを経て現職。専門は地域情報論、
行政広報論、シティプロモーション。総務省地域情報化アドバイ
ザー、(社)日本広報協会広報アドバイザー、静岡県地域情報化ア
ドバイザーなどを務める。著書に『シティプロモーション 地域の
魅力を創るしごと』（単著・東京法令出版・2010年度日本広報学会
賞受賞）など多数。

公式ページ：<http://www28.atwiki.jp/tacohtk/>



資料編

「都市自治体の広報に関する アンケート調査」結果概要

1. 趣旨・目的

近年、ソーシャルメディアの積極的な活用や広報専門職の設置、民間の広報経験者等の採用など自治体の広報に対する関心が高まっている。当センターでは、こうした状況を踏まえ、都市自治体の広報分野における専門性についての研究会を設置し、調査研究をおこなった。このアンケートは、研究会の議論において必要となる都市自治体広報の現状等を把握することを目的に実施した。

2. 調査概要

- (1) 調査対象 810市区の広報担当課長
- (2) 調査期間 平成24年9月23日～10月9日
- (3) 調査時点 平成24年4月1日
- (4) 調査方法 郵送発送、電子メール・郵送・ファクス回答
- (5) 回収率 478市区 (59.0%)¹
- (6) 調査項目 下表のとおり

分野	項目
都市自治体広報の実態	組織内において広報担当部署が属する部門
	広報担当部署が担う役割
	広聴担当部署と広報担当部署との関係
	報道対応担当部署と広報担当部署との関係
	シティセールス（プロモーション）担当部署と広報担当部署との関係

¹ 都市制度・人口規模別では、政令市18市（90.0%）、中核市39市（95.1%）、特例市29市（72.5%）、人口10万人以上の一般市107市（64.5%）、人口10万人未満の一般市267市（51.3%）、特別区18区（78.3%）。人口は平成22年10月1日国勢調査人口に基づく。

都市自治体の実態	広報担当部署の職員数
	活用している広報ツールの種類
	活用している広報ツールの優先順位
	ソーシャルメディアの普及による広報ツールの優先順位見直し
	優先して意識している広報ターゲットの設定 ・設定の有無 ・具体的なターゲットとその設定理由
	各部署からの広報素材の収集方法
	不祥事等発生時における情報集約発信の機能 ・不祥事等発生時の役割 ・平常時における情報収集のための仕組みや取組み
	都市自治体広報の課題
都市自治体広報マネージメントのための取組み	広報に関する戦略や計画、指針等 ・策定の有無 ・策定による効果 ・計画等策定の必要性
	広報マニュアルや教本・策定の有無 ・策定した広報マニュアルや教本の内容
	広報スキルやマインド向上のための研修 ・実施の有無 ・研修実施による効果
	広報分野を専門とする職員の配置 ・配置の有無 ・配置による効果
	広報経験や学識者など民間出身者の採用 ・採用の有無 ・採用による効果
	広報担当部署以外の部署が個別に行っている広報を全庁的に把握する仕組みや取組み
	上記以外の広報をマネージメントするための仕組みや取組み
ソーシャルメディアの活用と広報効果測定	ソーシャルメディア（公式アカウント・マスコット・市長）の活用状況 ・活用の有無 ・活用する目的 ・運用体制 ・活用における課題や悩み
	上記以外のソーシャルメディアの活用状況
	ソーシャルメディアの活用に関するガイドラインや運用方針 ・策定の有無 ・策定されたガイドライン等の内容
	今後のソーシャルメディアの活用方針
	ソーシャルメディア上での自治体に関する情報の確認作業
	広報の効果測定 ・効果測定の実施の有無 ・効果測定の指標と測定方法

3. アンケート集計結果

○都市自治体広報の実態○

1 組織内において広報担当部署の属する部門

◇「総務・秘書・市長公室部門」が約6割で最も高く、次いで「政策企画・調整部門」が約4割。

Q1 貴市において、市全体の広報活動を所管する部署（以下「広報担当部署」という）は市組織内のどの部門に属していますか。

（もっとも近いもの一つ） n=478

1 総務・秘書・市長公室部門	58.2%
2 政策企画・調整部門	36.8
3 市民生活・協働部門	3.1
4 その他（情報管理部門や観光部門など）	1.7
（無回答）	0.2

【都市制度・人口規模別】²

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
総務・秘書・市長公室部門	10 55.6%	20 51.3%	14 48.3%	60 56.1%	168 63.2%	6 33.3%
政策企画・調整部門	4 22.2%	17 43.6%	13 44.8%	44 41.1%	86 32.3%	12 66.7%
市民生活・協働部門	3 16.7%	1 2.6%	1 3.4%	3 2.8%	7 2.6%	0 0.0%
その他	1 5.6%	1 2.6%	1 3.4%	0 0.0%	5 1.9%	0 0.0%
合計	18	39	29	107	266	18

² 表内数値について上段の数値は自治体数、下段のパーセンテージは各都市制度・人口規模別で見た際に占める割合を示したもの。なお、無回答のものは省いた上で計算した割合である。

2 広報担当部署が担う役割

◇「広報紙等の広報媒体の管理・運用」と「パブリシティの推進」が9割を超える。「他部署の広報に対する支援・協力」も7割。

Q2 貴市の広報担当部署の役割は、以下のどれですか。(あてはまるものすべて)	n=478
1 広報紙等の広報媒体の管理・運用	99.4%
2 庁内広報などの組織内リレーション活動	23.8
3 パブリシティ（マスコミ等への情報提供など）の推進	91.8
4 シティセールス・シティプロモーション活動	24.1
5 他部署の広報に対する支援・協力	70.3
6 平常時におけるリスク情報の収集	16.1
7 危機事案発生時における危機管理情報の収集・発信	48.3
8 その他（記述：情報公開制度、HP管理運営等）	4.2

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
広報紙等の広報媒体の管理・運用	17 94.4%	39 100.0%	29 100.0%	107 100.0%	265 99.3%	18 100.0%
庁内広報などの組織内リレーション活動	2 11.1%	19 48.7%	6 20.7%	23 21.5%	50 18.7%	14 77.8%
パブリシティの推進	14 77.8%	39 100.0%	29 100.0%	104 97.2%	236 88.4%	17 94.4%
シティセールス・プロモーション活動	7 38.9%	11 28.2%	8 27.6%	29 27.1%	57 21.3%	3 16.7%
他部署の広報に対する支援・協力	17 94.4%	35 89.7%	22 75.9%	73 68.2%	177 66.3%	12 66.7%
平常時におけるリスク情報の収集	3 16.7%	10 25.6%	4 13.8%	15 14.0%	38 14.2%	7 38.9%
危機事案発生時における危機管理情報の収集・発信	6 33.3%	23 59.0%	15 51.7%	62 57.9%	111 41.6%	14 77.8%
その他	3 16.7%	1 2.6%	0 0.0%	5 4.7%	7 2.6%	4 22.2%
合計	18	39	29	107	267	18

3 広聴担当部署と広報担当部署との関係

◇「同じ課である」が約8割。

Q3 貴市の広聴を担当する部署は、広報担当部署とどのような関係にありますか。(いずれか一つ)	n=478
1 同じ課（課に相当するセクション）である	77.2%
2 課は異なるが、Q1で答えた部門は同じ	6.9
3 課が異なり、Q1で答えた部門も異なる	12.6
4 その他	3.1
5 広聴を担当する部署を設けていない	0.2

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
同じ課である	4 22.2%	24 61.5%	16 55.2%	83 77.6%	230 86.1%	12 66.7%
課は異なるが部門は同じ	9 50.0%	3 7.7%	4 13.8%	4 3.7%	8 3.0%	5 27.8%
課が異なり部門も異なる	5 27.8%	10 25.6%	7 24.1%	17 15.9%	20 7.5%	1 5.6%
その他	0 0.0%	2 5.1%	2 6.9%	3 2.8%	8 3.0%	0 0.0%
広聴を担当する部署を設けていない	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.4%	0 0.0%
合計	18	39	29	107	267	18

4 報道対応担当部署と広報担当部署との関係

◇「同じ課である」が約9割。

Q4 貴市の報道対応を担当する部署は、広報担当部署とどのような関係にありますか。(いずれか一つ)	n=478
1 同じ課（課に相当するセクション）である	88.9%
2 課は異なるが、Q1で答えた部門は同じ	1.5
3 課が異なり、Q1で答えた部門も異なる	2.9
4 その他	2.9
5 報道対応を担当する部署を設けていない (無回答)	3.4 0.4

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
同じ課である	12 66.7%	38 97.4%	29 100.0%	99 92.5%	229 86.4%	18 100.0%
課は異なるが部門は同じ	4 22.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.9%	2 0.8%	0 0.0%
課が異なり部門も異なる	2 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.9%	11 4.2%	0 0.0%
その他	0 0.0%	1 2.6%	0 0.0%	4 3.7%	9 3.4%	0 0.0%
報道対応を担当する部署を設けていない	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	14 5.3%	0 0.0%
合計	18	39	29	107	265	18

5 シティセールス（プロモーション）担当部署と広報担当部署との関係

◇「部署を設けていない」が3割強、「課が異なり・部門も異なる」が3割弱。

Q5 貴市のシティセールス（プロモーション）を担当する部署は、広報担当部署とどのような関係にありますか。（いずれか一つ）	n=478
1 同じ課（課に相当するセクション）である	19.0%
2 課は異なるが、Q1で答えた部門は同じ	9.6
3 課が異なり、Q1で答えた部門も異なる	29.3
4 その他	7.1
5 シティセールスを担当する部署を設けていない（無回答）	34.1 0.8

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
同じ課である	3 16.7%	7 17.9%	5 17.2%	22 20.8%	53 20.1%	1 5.6%
課は異なるが部門は同じ	4 22.2%	10 25.6%	10 34.5%	10 9.4%	10 3.8%	2 11.1%
課が異なり部門も異なる	9 50.0%	7 17.9%	5 17.2%	29 27.4%	80 30.3%	10 55.6%
その他	2 11.1%	3 7.7%	1 3.4%	13 12.3%	14 5.3%	1 5.6%
シティセールスを担当する部署を設けていない	0 0.0%	12 30.8%	8 27.6%	32 30.2%	107 40.5%	4 22.2%
合計	18	39	29	106	264	18

6 広報担当部署の職員数

◇管理職・監督職・一般職員数は都市規模により比例する傾向。

Q6 貴市の広報担当部署の職員は何人ですか。以下の分類ごとに下線部に具体的な人数を記入してください。なお、Q3～5で広聴・報道対応・シティセールスの担当が、広報担当部署と「1 同じ課」であると回答した場合は、広報・広聴・報道対応・シティセールスの業務ごとに、担当する人数の内訳もご回答ください³。

n=478

1 管理職（課長級）

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
0人	0	1	0	2	21	0
1人	9	33	24	97	232	16
2人	7	4	3	8	12	1
3人	2	1	2	0	2	1

2 監督職（課長補佐・係長級）

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
0人	1	0	2	0	17	0
1人	0	7	8	52	164	0
2人	4	9	12	31	68	1
3人	3	17	5	17	7	8
4人	3	5	2	4	9	5
5人	2	1	0	1	2	1
6人以上	5	0	0	2	0	3

3 一般事務職員

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
0人	0	0	0	1	8	2
1人	0	0	0	6	68	0
2人	0	3	2	20	95	0
3人	0	2	3	29	54	0
4人	0	1	8	23	22	1
5人	2	9	3	13	12	0
6人～10人	8	23	13	14	7	10
11人以上	8	1	0	1	1	5

³ 担当内訳については、記入方法の不備により集計が不能。

7 活用している広報ツールの種類

◇「広報紙」「公式ホームページ」はほぼ全自治体で活用。「パブリシティ」の活用も9割を超える。

Q7 貴市では、どのような広報ツールを活用していますか。(あてはまるものすべて) n=478

1 広報紙	99.8%
2 公式ホームページ	99.8
3 広報テレビ・ラジオ番組	63.8
4 ポスター・広告塔	60.9
5 チラシ	66.1
6 自治会等への回覧板・地域の掲示板	73.6
7 職員による出前講座	74.9
8 パブリシティ (マスコミ等への情報提供など)	96.0
9 マスコミへの有料広告	38.1
10 メール配信サービス・メールマガジン	57.5
11 動画コンテンツの配信 (首長記者会見や議会中継等)	52.7
12 デジタルサイネージ	25.3
13 ソーシャルメディア (ツイッターやフェイスブックなど)	45.8
14 その他 (記述: 防災無線やテレビデータ放送等)	10.3

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人 以上の 一般市	10万人 未満の 一般市	特別区
広報誌	18 100.0%	38 97.4%	29 100.0%	107 100.0%	267 100.0%	18 100.0%
公式HP	17 94.4%	39 100.0%	29 100.0%	107 100.0%	267 100.0%	18 100.0%
広報テレビ・ラジオ番組	18 100.0%	38 97.4%	26 89.7%	75 70.1%	132 49.4%	16 88.9%
ポスター・広告塔	15 83.3%	33 84.6%	21 72.4%	64 59.8%	142 53.2%	16 88.9%
チラシ	15 83.3%	32 82.1%	20 69.0%	69 64.5%	164 61.4%	16 88.9%
自治会等への回覧・地域の掲示板	11 61.1%	30 76.9%	21 72.4%	79 73.8%	196 73.4%	15 83.3%
職員による出前講座	16 88.9%	36 92.3%	23 79.3%	82 76.6%	189 70.8%	12 66.7%
パブリシティ (マスコミ等への情報提供)	18 100.0%	39 100.0%	29 100.0%	106 99.1%	249 93.3%	18 100.0%
マスコミへの有料広告	17 94.4%	27 69.2%	11 37.9%	42 39.3%	83 31.1%	2 11.1%
メール配信・マガジン	14 77.8%	36 92.3%	18 62.1%	75 70.1%	117 43.8%	15 83.3%
動画コンテンツの配信 (首長記者会見や議会で中継等)	17 94.4%	33 84.6%	20 69.0%	54 50.5%	114 42.7%	14 77.8%
デジタルサイネージ	15 83.3%	16 41.0%	17 58.6%	34 31.8%	31 11.6%	8 44.4%
ソーシャルメディア	15 83.3%	21 53.8%	18 62.1%	60 56.1%	89 33.3%	16 88.9%
その他	1 5.6%	4 10.3%	1 3.4%	16 15.0%	24 9.0%	3 16.7%
合計	18	39	29	107	267	18

8 活用している広報ツールの優先順位

- ◇ 1位「広報紙」 2位「HP」 3位「パブリシティ」の組み合わせが約4割で最も多い。次いで、1位と2位は変わらず3位「広報テレビ・ラジオ番組」が約2割。

Q 8 現在活用している広報ツールの中で、貴市の広報事業の中心、または柱として位置づけられるツールは何ですか。Q 7で回答した選択肢の中から、優先度の高い順に3つまで選んで、番号を記入してください。

n=467

⇒ 110・111Pの見開きページ参照

Q8 広報ツールの優先順位

広報ツールの優先順位							
第1位		第2位		第3位			
広報紙	443(94.9)	公式ホームページ	395(84.6)	広報テレビ・ラジオ番組	103(22.1)		
				ポスター・広告塔	11(2.4)		
				チラシ	11(2.4)		
				自治会等への回覧板・地域の掲示板	46(9.9)		
				職員による出前講座	1(0.2)		
				パブリシティ	185(39.6)		
				マスコミへの有料広告	1(0.2)		
				メール配信サービス・マガジン	15(3.2)		
				ソーシャルメディア	15(3.2)		
				その他	7(1.5)		
		広報テレビ・ラジオ番組	19(4.1)			公式ホームページ	15(3.2)
						パブリシティ	2(0.4)
						ソーシャルメディア	1(0.2)
						その他	1(0.2)
チラシ	2(0.4)			公式ホームページ	1(0.2)		
				パブリシティ	1(0.2)		
自治会等への回覧板・地域の掲示板	3(0.6)			公式ホームページ	2(0.4)		
				チラシ	1(0.2)		
パブリシティ	22(4.7)			公式ホームページ	17(3.6)		
				広報テレビ・ラジオ番組	4(0.9)		
				自治会等への回覧板・地域の掲示板	1(0.2)		
ソーシャルメディア	1(0.2)			パブリシティ	1(0.2)		
				その他	1(0.2)		
公式ホームページ	13(2.8)	広報紙	11(2.4)	広報テレビ・ラジオ番組	2(0.4)		
				自治会等への回覧板・地域の掲示板	3(0.6)		
				パブリシティ	6(1.3)		
広報テレビ・ラジオ番組	2(0.4)	パブリシティ	1(0.2)	広報紙	1(0.2)		
				公式ホームページ	1(0.2)		
パブリシティ	8(1.7)	公式ホームページ	1(0.2)	公式ホームページ	1(0.2)		
				広報紙	7(1.5)		
その他	1(0.2)	広報紙	1(0.2)	公式ホームページ	1(0.2)		
				公式ホームページ	1(0.2)		
合計	467		467		467		

() 内はパーセント数値

(都市制度・人口規模別)					
政令市	中核市	特例市	10万人以上	10万人未満	特別区
4(25.0)	13(33.3)	10(34.5)	28(26.7)	44(16.9)	4(22.2)
		1(3.4)		7(2.7)	3(16.7)
1(6.3)			2(1.9)	8(3.1)	
			5(4.8)	41(15.8)	
				1(0.4)	
5(31.3)	16(41.0)	11(37.9)	42(40.0)	103(39.6)	8(44.4)
1(6.3)					
		2(6.9)	4(3.8)	8(3.1)	1(5.6)
		3(10.3)	4(3.8)	8(3.1)	
			1(1.0)	5(1.9)	1(5.6)
1(6.3)	4(10.3)	1(3.4)	2(1.9)	7(2.7)	
1(6.3)		1(3.4)			
			1(1.0)		
	1(2.6)				
				1(0.4)	
				1(0.4)	
				1(0.4)	1(5.6)
				1(0.4)	
1(6.3)	2(5.1)		8(7.6)	6(2.3)	
1(6.3)	1(2.6)			2(0.8)	
				1(0.4)	
				1(0.4)	
				1(0.4)	
			2(1.9)		
				3(1.2)	
			3(2.9)	3(1.2)	
				1(0.4)	
			1(1.0)		
				1(0.4)	
	1(2.6)				
1(6.3)	1(2.6)		1(1.0)	4(1.5)	
			1(1.0)		
				1(0.4)	
16	39	29	105	260	18

9 ソーシャルメディアの普及による広報ツールの優先順位見直し

◇「変更しなかった」が約9割。

Q9 貴市では、ソーシャルメディアの普及に伴い、市で活用する広報ツールの優先順位を変更しましたか。(いずれか一つ)		n=478
1 変更した		5.6%
2 変更しなかった		93.9
(無回答)		0.4

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
変更した	0 0.0%	1 2.6%	2 6.9%	11 10.3%	12 4.5%	1 5.6%
変更しなかった	17 100.0%	38 97.4%	27 93.1%	96 89.7%	254 95.5%	17 94.4%
合計	17	39	29	107	266	18

10 優先して意識している広報ターゲットの設定

◇「優先するターゲットは設定していない」が約9割。

Q10 広く市民一般に伝える広報において、特に優先して意識する広報ターゲットを設定していますか。(いずれか一つ)

n=478

- | | | |
|---|---------------------------------|------|
| 1 | 優先するターゲットがあり、ターゲットに応じた広報を展開している | 5.2% |
| 2 | 優先するターゲットはあるが、具体的な対応はしていない | 2.3 |
| 3 | 優先するターゲットは設定していない | 92.5 |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
優先するターゲットに応じた広報を展開	3 16.7%	0 0.0%	1 3.4%	9 8.4%	10 3.7%	2 11.1%
優先するターゲットはあるが具体的な対応はしていない	0 0.0%	1 2.6%	0 0.0%	5 4.7%	5 1.9%	0 0.0%
優先するターゲットを設定していない	15 83.3%	38 97.4%	28 96.6%	93 86.9%	252 94.4%	16 88.9%
合計	18	39	29	107	267	18

(Q10にて、「1 優先するターゲットがあり、ターゲットに応じた広報を展開している」「2 優先するターゲットはあるが、具体的な対応はしていない」と回答した自治体のみ回答)

Q10-1優先して意識する広報ターゲットは、どのような層ですか。また、どのような理由・考え方から、その層をターゲットとしていますか。それぞれ具体的にご記入ください。(自由記述) n=36

【記述の傾向】

- ・ターゲットと理由の記述は、下記表の通りに大きく分類できる。
- ・子育て世代や高齢者をターゲットに挙げた自治体は、市政への関心も高く、主要政策との結びつきも強いことを理由として挙げている。
- ・若年者を挙げた自治体は、この層が行政への関心が低いことから重点を置いていると理由を述べている。また、若年層はソーシャルメディアの活用が盛んであることから、その媒体において若年層に絞っていることで有効な発信ができるという回答もある。
- ・被災自治体においては、被災者へ支援情報等必要な情報を届けるという明確なターゲット及び目的理由の記述があった。

ターゲット	主な設定の理由
高齢者	<ul style="list-style-type: none"> ・市の主要施策の対象 ・市政への関心の高い層
子育て世代（母親）	<ul style="list-style-type: none"> ・市の主要施策の対象 ・市政への関心の高い層
若年層	<ul style="list-style-type: none"> ・市政への関心が低いことから高める必要がある ・IT系による情報ツールが有効に機能する
被災者	<ul style="list-style-type: none"> ・生活支援のための情報を発信するため (被災自治体が回答)

11 各部署からの広報素材の収集方法

◇「広報紙やHPなどの広報媒体の作成時に情報収集している」が約9割。

Q11 貴市の広報担当部署は、各部署から広報の素材となる情報をどのように収集していますか。(あてはまるものすべて)

n=478

- | | |
|--------------------------------------|-------|
| 1 広報紙やHPなどの広報媒体の作成時に情報収集している | 91.8% |
| 2 定期的な会議開催などで各課の広報担当者から収集している | 18.0% |
| 3 全庁の連絡網等を活用し定期的な照会を行い収集している | 44.1% |
| 4 特段には情報の収集をしていない | 0.2% |
| 5 その他(記述:首長公務や幹部会議から収集、個々の職員個人から提供等) | 12.6% |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
広報紙やHPなどの広報媒体の作成時に情報収集している	16 88.9%	37 94.9%	28 96.6%	100 93.5%	240 89.9%	18 100.0%
定期的な会議開催などで各課の広報担当者から収集している	4 22.2%	6 15.4%	3 10.3%	17 15.9%	50 18.7%	6 33.3%
全庁の連絡網等を活用し定期的な照会を行い収集している	8 44.4%	24 61.5%	13 44.8%	48 44.9%	112 41.9%	6 33.3%
特段には情報の収集をしていない	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.4%	0 0.0%
その他	5 27.8%	6 15.4%	1 3.4%	11 10.3%	34 12.7%	3 16.7%
合計	18	39	29	107	267	18

12 不祥事等発生時における情報集約発信の機能

- ◇「危機事案情報の集約は別部署が行い、広報担当部署はその所管部署と協議・連携しながら、マスコミ対応・情報発信などを行う」が約8割。

Q12貴市では、職員や業務の不祥事などの発生時に、関係情報を集約・発信するセンター的機能を、どの部署が行うことになっていますか。(いずれか一つ) n=478

- 1 危機事案情報の集約から発信まで、すべてを広報担当部署が行う 3.8%
- 2 危機事案情報の集約は別部署が行い、広報担当部署はその所管部署と協議・連携しながら、マスコミ対応・情報発信などを行う 80.8%
- 3 危機事案発生時の情報の集約・発信に関して、特に定めはない 10.4%
- 4 その他(記述:すべてを危機管理所管課が対応など) 5.0%

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
危機事案情報の集約から発信まで、すべてを広報担当部署が行う	1 5.6%	1 2.6%	2 6.9%	4 3.7%	9 3.4%	1 5.6%
危機事案情報の集約は別部署が行い、広報担当部署はその所管部署と協議・連携しながら、マスコミ対応・情報発信などを行う	14 77.8%	34 87.2%	26 89.7%	97 90.7%	199 74.5%	16 88.9%
危機事案発生時の情報の集約・発信に関して、特に定めはない	0 0.0%	3 7.7%	0 0.0%	4 3.7%	43 16.1%	0 0.0%
その他	3 16.7%	1 2.6%	1 3.4%	2 1.9%	16 6.0%	1 5.6%
合計	18	39	29	107	267	18

(Q12にて「1 危機事案情報の集約から発信まで、すべてを広報担当部署が行う」を選択した自治体のみ回答)

Q12-1 危機管理情報を普段から集約するためにどのような仕組み、取組みを行っていますか (自由記述) n=18

【記述の傾向】

- ・事前(事後)に相談するよう組織全体に周知を図るという回答が多い。
- ・その手法としては、情報伝達のマニュアル化や様式の整備などが挙げられている。また、内部通報先を広報担当課に設定しているという回答も見られる。

13 都市自治体広報の課題

◇課題の上位3つは「職員全体において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している」、「実施した広報についての効果を客観的に評価できない(評価していない)」、「市職員全体において、広報の重要性に対する認識が不足している」で、それぞれ約5割。

Q13貴市全体の広報において、どのような課題がありますか。
(あてはまるものすべて) n=478

- | | |
|----------------------------------|-------|
| 1 広報予算が不足している | 22.2% |
| 2 広報部門の人員が不足している | 46.4 |
| 3 首長や市幹部において、広報の重要性に対する認識が不足している | 7.5 |
| 4 市職員全体において、広報の重要性に対する認識が不足している | 49.2 |

5	広報担当部署の幹部職員において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	7.9
6	広報担当部署の一般職員において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	27.6
7	職員全体において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	53.6
8	意思決定の煩雑さなどの組織上の問題により、情報発信や対応スピードが遅くなる	19.5
9	広報のネタとなる情報の収集・蓄積が不足している	32.6
10	広報の目的やターゲットが意識化されず、広報がルーチン化している	40.8
11	既存の広報ツールや方法では、行政が情報を届けたい市民層に情報が届かない（届きにくい）	18.2
12	市民の市政に対する関心喚起、信頼性向上などにつながる広報ができない	14.2
13	広報の計画やマニュアルが整備されていない	27.0
14	実施した広報についての効果を客観的に評価できない（評価していない）	50.0
15	都市イメージの向上やシティセールス（プロモーション）の展開に関する知識・ノウハウが不足している	43.3
16	不祥事が発生した際の危機管理広報の重要性が認識されていない	12.8
17	災害発生時における危機管理広報の重要性が認識されていない	11.3
18	その他（記述：情報格差問題など）	2.5
19	特段の課題はない	1.9

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
広報予算が不足している	6 33.3%	10 25.6%	9 31.0%	26 24.3%	52 19.6%	3 16.7%
広報部門の人員が不足している	5 27.8%	21 53.8%	14 48.3%	44 41.1%	132 49.8%	6 33.3%
首長や市幹部において、広報の重要性に対する認識が不足している	0 0.0%	2 5.1%	1 3.4%	11 10.3%	22 8.3%	0 0.0%
市職員全体において、広報の重要性に対する認識が不足している	5 27.8%	18 46.2%	16 55.2%	52 48.6%	137 51.7%	7 38.9%
広報担当部署の幹部職員において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	1 5.6%	2 5.1%	1 3.4%	11 10.3%	21 7.9%	2 11.1%
広報担当部署の一般職員において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	4 22.2%	8 20.5%	8 27.6%	20 18.7%	86 32.5%	6 33.3%
職員全体において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している	8 44.4%	21 53.8%	14 48.3%	65 60.7%	141 53.2%	7 38.9%
意思決定の煩雑さなどの組織上の問題により、情報発信や対応スピードが遅くなる	4 22.2%	9 23.1%	10 34.5%	23 21.5%	45 17.0%	2 11.1%
広報のネタとなる情報の収集・蓄積が不足している	3 16.7%	9 23.1%	6 20.7%	39 36.4%	91 34.3%	8 44.4%
広報の目的やターゲットが意識化されず、広報がルーチン化している	8 44.4%	14 35.9%	12 41.4%	50 46.7%	105 39.6%	6 33.3%
既存の広報ツールや方法では、行政が情報を届けたい市民層に情報が届かない（届きにくい）	7 38.9%	7 17.9%	5 17.2%	21 19.6%	45 17.0%	2 11.1%
市民の市政に対する関心喚起、信頼性向上などにつながる広報ができない	3 16.7%	4 10.3%	6 20.7%	13 12.1%	42 15.8%	0 0.0%
広報の計画やマニュアルが整備されていない	0 0.0%	10 25.6%	6 20.7%	26 24.3%	83 31.3%	4 22.2%
実施した広報についての効果を客観的に評価できない（していない）	9 50.0%	23 59.0%	15 51.7%	50 46.7%	132 49.8%	10 55.6%
都市イメージの向上やシティブロモーション（セールス）の展開に関する知識・ノウハウが不足している	1 5.6%	16 41.0%	13 44.8%	52 48.6%	120 45.3%	5 27.8%
不祥事が発生した際の危機管理広報の重要性が認識されていない	1 5.6%	5 12.8%	3 10.3%	19 17.8%	32 12.1%	1 5.6%
災害発生時における危機管理広報の重要性が認識されていない	1 5.6%	8 20.5%	2 6.9%	17 15.9%	25 9.4%	1 5.6%
その他	2 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	5 4.7%	4 1.5%	1 5.6%
特段の課題はない	0 0.0%	1 2.6%	1 3.4%	3 2.8%	3 1.1%	1 5.6%
合計	18	39	29	107	265	18

○都市自治体広報マネージメントのための取組み○

14 広報に関する戦略や計画、指針等

◇「制定している」は1割に満たない。一方で、「制定していない(検討もしていない)」と回答した自治体のうち「必要だと感じない」と回答したのは1割程度にとどまる。

Q14貴市では、市全体の広報に関する戦略や計画、指針など(以下「計画」という)、市広報全般のあり方を規定する基本的な枠組みを明文化し、策定していますか。(いずれか一つ)

※「戦略や計画、指針等」とは広報全体の基本計画・指針を対象としており、報道対応ガイドラインなどの個別のものは除きます。 n=478

- | | |
|---------------------------------|-------------|
| 1 制定している | 8.8% |
| 2 制定してはいないが、今後制定を検討している | 19.7 |
| 3 制定していないし、今後制定する予定もない
(無回答) | 71.1
0.4 |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
制定している	5 27.8%	7 17.9%	3 10.3%	10 9.3%	16 6.0%	1 5.6%
制定していないが今後制定を検討	3 16.7%	11 28.2%	8 27.6%	27 25.2%	37 14.0%	8 44.4%
制定しておらず今後も制定する予定はない	10 55.6%	21 53.8%	18 62.1%	70 65.4%	212 80.0%	9 50.0%
合計	18	39	29	107	265	18

(Q14にて「1 制定している」を選択した自治体のみ回答)

Q14-1 貴市で制定している計画について、下記の表に概略をご記入ください。 n=40

【記述の傾向】

記述内容は、下記の表のとおり大きく4つに分類することができる。

計画の内容	自治体数
自治体の広報全体の戦略プラン	27
広報紙（誌）等の発行に関する規定等	3
広報に関する委員会の規定	2
総合計画の一部に広報計画を含むもの	8

(Q14にて「1 制定している」を選択した自治体のみ回答)

Q14-2 計画の策定によって、貴市の広報により効果はありましたか。(いずれか一つ) また、よい効果が出た場合は、その内容を具体的にご記入ください。 n=42

1 よい効果がでた	52.4%
2 よい効果はでていない	7.1
3 わからない	35.7
(無回答)	4.8

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
よい効果がでた	3 60.0%	2 33.3%	1 33.3%	5 55.6%	10 62.5%	1 100.0%
良い効果はでていない	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%	1 11.1%	1 6.3%	0 0.0%
わからない	2 40.0%	3 50.0%	2 66.7%	3 33.3%	5 31.3%	0 0.0%
合計	5	6	3	9	16	1

【「よい効果」の具体的内容】

- ・「目的・目標の共有化」により組織内全体の広報意識の啓発に役立つ。
- ・「方向性の明確化」を図ることで効率的な広報につながる。

（Q14にて「3制定していないし、今後制定する予定もない」を選択した自治体のみ回答）

Q14-3今後、このような広報に関する計画を策定することは必要だと感じますか。（いずれか一つ）また、それぞれその理由もご記入ください。	n=340
1 必要だと感じる	33.8%
2 必要だと感じない	10.0
3 どちらともいえない	51.5
4 その他	2.6
（無回答）	2.1

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人 以上の 一般市	10万人 未満の 一般市	特別区
必要だと感じる	2 20.0%	7 33.3%	5 29.4%	22 31.4%	77 37.2%	2 25.0%
必要だと感じない	1 10.0%	2 9.5%	1 5.9%	9 12.9%	21 10.1%	0 0.0%
どちらともいえない	7 70.0%	10 47.6%	10 58.8%	36 51.4%	106 51.2%	6 75.0%
その他	0 0.0%	2 9.5%	1 5.9%	3 4.3%	3 1.4%	0 0.0%
合計	10	21	17	70	207	8

【「選択した理由」の傾向】

「1 必要だと感じる」

- ・Q14-2「計画策定による効果」と同様、「目的目標の共有化による組織全体の意識向上」や「方向性を明確化して効率的な広報に取り組む（広報効果測定を含め）必要性を感じている」という意見を挙げている自治体が多い。また、広報の中でも特にシティープロモーションの分野において戦略の必要性を感じるという回答もあった。

「2 必要だと感じない」

- ・広報を取り巻く環境は日々変化しており、その状況下では臨機応変な対応が必要となることから、長期的な計画を定めること（縛られること）に否定的な見解を示している自治体が多い。

「3 どちらともいえない」

- ・必要性については感じているが、計画を策定することが困難、中長期の目標への疑問、臨機応変な対応が必要といった理由から躊躇しているという記述が多い。

15 広報マニュアルや教本

◇「策定している」が4割弱、「策定はしていないが、今後策定を検討している」まで含めると約5割。

Q15貴市では、広報担当部署以外の事業課の広報に関して、マニュアルやテキスト（教本）等を策定していますか。（いずれか一つ）（「マニュアルやテキスト等」とは、事業課広報のノウハウや具体的な方法を示したものを想定しています。広報担当部署の職員のみを対象とした業務マニュアルは除きます。）

n=478

1 策定している	36.8%
2 策定はしていないが、今後策定を検討している	13.6
3 策定はしていないし、今後も策定の予定はない	49.2
（無回答）	0.4

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
策定している	15 83.3%	26 66.7%	16 55.2%	50 47.2%	66 24.8%	3 16.7%
策定していないが今後策定を検討している	1 5.6%	5 12.8%	4 13.8%	16 15.1%	34 12.8%	5 27.8%
策定しておらず今後も策定の予定はない	2 11.1%	8 20.5%	9 31.0%	40 37.7%	166 62.4%	10 55.6%
合計	18	39	29	106	266	18

(Q15にて「1策定している」を選択した自治体のみ回答)

Q15-1そのマニュアル・テキストは、どのような内容を示していますか（あてはまるものすべて）	n=176
1 広報媒体の活用方法	68.2%
2 広報における用語の使い方	43.2
3 情報発信のタイミング	60.8
4 パブリシティのやり方、マスコミの活用方法	77.3
5 具体的な広報事例（モデル）の教示	27.8
6 その他（アクセシビリティ等）	8.0

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
広報媒体の活用方法	13 86.7%	20 76.9%	12 75.0%	32 64.0%	41 62.1%	2 66.7%
広報における用語の使い方	3 20.0%	10 38.5%	9 56.3%	23 46.0%	29 43.9%	2 66.7%
情報発信のタイミング	13 86.7%	20 76.9%	12 75.0%	29 58.0%	32 48.5%	1 33.3%
パブリシティのやり方、マスコミの活用方法	14 93.3%	25 96.2%	16 100.0%	35 70.0%	43 65.2%	3 100.0%
具体的な広報事例の教示	5 33.3%	14 53.8%	7 43.8%	10 20.0%	13 19.7%	0 0.0%
その他	2 13.3%	2 7.7%	1 6.3%	5 10.0%	4 6.1%	0 0.0%
合計	15	26	16	50	66	3

16 広報スキルやマインド向上のための研修

◇「実施している」は、全体の約3割。研修の頻度は、年1回が多数を占める。

Q16貴市では広報担当部署以外の事業課の職員に対して、広報スキルや広報マインドの向上のために市内で研修や勉強会を実施していますか。(いずれか一つ)	n=478
1 実施している	30.5%
2 現在は実施していないが、過去に実施したことはある	6.7
3 現在実施していないが、今後検討したい	28.0
4 実施していないし、今後も実施の予定はない (無回答)	34.1 0.6

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
実施している	16 94.1%	23 59.0%	13 44.8%	39 36.4%	45 17.0%	10 55.6%
過去に実施したことはある	0 0.0%	3 7.7%	3 10.3%	12 11.2%	12 4.5%	2 11.1%
実施していないが今後検討したい	1 5.9%	8 20.5%	10 34.5%	27 25.2%	87 32.8%	1 5.6%
実施しておらず今後も予定はない	0 0.0%	5 12.8%	3 10.3%	29 27.1%	121 45.7%	5 27.8%
合計	17	39	29	107	265	18

(Q16にて「1 実施している」「2 現在は実施していないが、過去に実施したことはある」を選択した自治体のみ回答)

Q16-1実施している研修の内容について下記の表に概略をご記入ください。(自由記述) n=178

【記述の傾向】

178自治体が、のべ262の研修事業を記述している。研修内容を4種類に分類して、実施自治体数と研修数を集計したものが表1、研修内容ごとに研修講師と研修の対象を集計したものが、表2及び表3である。研修の年間の実施回数について集計したものが表4である。

表1 実施自治体数 (n=178) と研修数 (n=262)

研修内容	自治体数 (178)	研修数 (262)
ホームページ(アクセスビリティ)	62	77
パブリシティ・報道対応	17	17
緊急対応・危機管理	7	8
広報に関する知識や技術	149	160

表2 研修講師 (n=262)

研修内容	研修講師		
	職員	外部講師	不明
ホームページ(アクセスビリティ)	22	43	12
パブリシティ・報道対応	4	11	2
緊急時・危機管理	2	5	1
広報に関する知識や技術	76	68	6

表3 研修対象 (n=262)

研修内容	研修対象者			
	一般職員	監督職	管理職	特に定めていない
ホームページ(アクセスビリティ)	51	3	4	19
パブリシティ・報道対応	4	3	9	1
緊急時・危機管理	1	0	6	1
広報に関する知識や技術	81	22	27	30

表4 年間の実施回数 (n=262)

年間の実施回数	1回未満	1回	2回	3回以上 11回未満	12回以上	不明
研修数	1	193	21	10	6	31

〔Q16にて「1 実施している」「2 現在は実施していないが、過去に実施したことはある」を選択した自治体のみ回答）

Q16-2研修を実施することにより、貴市の広報活動に効果はありましたか。(いずれか一つ)。また、「1 効果はあった」を選択した場合はその具体的な効果の内容をご記入ください。

n=178

1 研修による効果はあった	65.1%
2 効果はなかった	1.7
3 わからない	24.7
4 その他	5.1
(無回答)	3.4

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
効果はあった	10 66.7%	17 68.0%	10 66.7%	33 66.0%	35 63.6%	11 91.7%
効果はなかった	0 0.0%	2 8.0%	0 0.0%	1 2.0%	0 0.0%	0 0.0%
わからない	5 33.3%	4 16.0%	4 26.7%	13 26.0%	17 30.9%	1 8.3%
その他	0 0.0%	2 8.0%	1 6.7%	3 6.0%	3 5.5%	0 0.0%
合計	15	25	15	50	55	12

【記述の傾向】

- ・研修による効果については、職員の広報スキル向上・広報に対する意欲の向上を挙げる自治体が多い。

17 広報分野を専門とする職員の配置

◇配置している自治体は1割に満たない。都市規模が大きい自治体ほど配置されている割合が高い。

Q17貴市では、広報監（官）や広報アドバイザーなどの広報分野を専門とする職員を配置していますか。（いずれか一つ）

n=478

- | | | |
|---|---------------------------|------|
| 1 | 配置している | 6.3% |
| 2 | 現在は配置していないが過去に配置したことはある | 3.8 |
| 3 | これまで配置したことはないが今後配置を検討している | 2.5 |
| 4 | これまで配置したことはなく、今後も配置の予定はない | 87.0 |
| | (無回答) | 0.4 |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
配置している	6 33.3%	8 20.5%	1 3.4%	6 5.7%	8 3.0%	1 5.6%
過去に配置したことはある	4 22.2%	2 5.1%	3 10.3%	4 3.8%	4 1.5%	1 5.6%
配置したことはないが今後配置を検討	0 0.0%	3 7.7%	2 6.9%	2 1.9%	4 1.5%	1 5.6%
配置したことがなく今後も予定はない	8 44.4%	26 66.7%	23 79.3%	94 88.7%	250 94.0%	15 83.3%
合計	18	39	29	106	266	18

(Q17にて「1 配置している」「2 現在は配置していないが過去に配置したことはある」を選択した自治体のみ回答)

Q17-1配置している（配置した）専門職について、下記の表に概略をご記入ください。（自由記述） n=48

【記述の傾向】

- ・ 広報分野を統括する役割の専門職と、現場において広報力向上に寄与する役割の専門職の2種類に大きく分類でき、前者の役割をもった広報専門職者を配置している自治体が多い。
- ・ 政令市・中核市など規模が大きな都市自治体においては、広報監（官）や顧問など専門職が高い地位にあるという特徴が見られる。

(Q17にて「1 配置している」「2 現在は配置していないが過去に配置したことはある」を選択した自治体のみ回答)

Q17-2配置したことによる具体的な効果があれば詳細をご記入ください。（自由記述） n=48

【記述の傾向】

- ・ Q17-1で述べたとおり、2種類の広報専門職に分類できるが、管理統括の役割を担う広報専門職を配置している自治体においては、情報の一元化・集約を効果として挙げているところが複数ある。一方、現場において広報を向上する役割の専門職を配置している自治体においては、広報紙の内容やホームページの充実などを効果として挙げている。

18 広報経験や学識者など民間出身者の採用

◇採用している自治体は1割に満たない。専門職同様、都市規模が大きい自治体ほど配置されている割合が高い。

Q18貴市では、民間の広報経験者や広報コンサルタント、あるいは学識者などの民間出身者を、広報担当部署（もしくは報道など広報業務に関係する部署）に採用していますか。（いずれか一つ）		n=478
1 採用している		5.6%
2 現在は採用していないが、過去に採用したことはある	2.5	
3 これまで採用したことはないが、今後採用を検討している	1.3	
4 これまで採用したことはなく、今後も採用の予定はない	90.2	
(無回答)		0.4

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
採用している	5 29.4%	6 15.4%	3 10.3%	3 2.8%	10 3.8%	0 0.0%
過去に採用したことはある	4 23.5%	0 0.0%	3 10.3%	4 3.7%	1 0.4%	0 0.0%
採用したことはないが今後採用を検討	0 0.0%	1 2.6%	1 3.4%	2 1.9%	1 0.4%	1 5.6%
採用したことはなく今後も予定はない	8 47.1%	32 82.1%	22 75.9%	98 91.6%	254 95.5%	17 94.4%
合計	17	39	29	107	266	18

(Q18にて「1 採用している」「2 現在は採用していないが、過去に採用したことはある」を選択した自治体のみ回答)

Q18-1採用している（採用したことがある）民間出身者の職員について下記の表に概略をご記入ください。（自由記述）

n = 39

【記述の傾向】

- ・管理職から一般職員または委嘱といった方法まで幅広い方法で活用されている。政令市においては、管理職クラスとして採用されている例が多い。
- ・採用した目的は、民間での経験を活かした広報力アップという意見が大半を占める。
- ・採用形態（常勤・非常勤、任期）については自治体においてまちまちである。

(Q18にて「1 採用している」「2 現在は採用していないが、過去に採用したことはある」を選択した自治体のみ回答)

Q18-2採用したことによる具体的な効果があれば詳細をご記入ください。（自由記述）

n=39

【記述の傾向】

- ・民間での経験を活かした活躍（マスコミへのアプローチ、市民目線）により、都市自治体の広報力向上に寄与しているという記述の自治体が多く見られる。
- ・助言による職員のスキルアップなど、組織内に好影響を与えているという記述も複数ある。

19 広報担当部署以外の部署が個別に行っている広報を全庁的に把握する仕組みや取組み

◇「ある」は2割に満たない。

Q19貴市では、広報担当部署以外の事業課が個別におこなっている広報活動について、全庁的に把握する仕組みや取組みがありますか。(いずれか一つ)		n=478
1	ある	15.1%
2	ない	84.1
	(無回答)	0.8

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
ある	6 33.3%	7 17.9%	3 10.3%	20 18.9%	31 11.7%	5 27.8%
ない	12 66.7%	32 82.1%	26 89.7%	86 81.1%	233 88.3%	13 72.2%
合計	18	39	29	106	264	18

(Q19にて「1ある」を選択した自治体のみ回答)

Q19-1どのような仕組みや取組みで把握しているのか詳細をご記入ください。(自由記述) n=72

【記述の傾向】

記述内容は、下記の表のとおり7つに分類することができる。

記述内容	自治体数
報道機関等への情報提供（取材対応）、外部への回覧等について広報課へ報告する（広報課が窓口になる）仕組み	30
広報関連事業について広報担当部署が合議（協議）等により関与する仕組み	6
刊行物等を提供（提出）する仕組み	13
庁内照会を行う取組み	5
庁内掲示板やメールなどを活用した仕組み	12
庁内幹部会議等を活用した仕組み	13
その他	2

20 上記（Q14～Q19）以外の広報をマネジメントするための仕組みや取組み

Q20これまでの質問にあったもののほかに、貴市において全庁的に自治体広報をマネジメントするための仕組みや取組みをおこなっていただければご記入ください。(自由記述) n=104

【記述の傾向】

記述内容は、下記の表のとおり大きく3つに分類することができる。

記述内容	自治体数
広報担当者の選定（会議や委員会による連携）	89
広報予算の事前協議	3
その他（※）	15

※その他内容：「全庁照会」、「庁内報による情報や意識共有」、「事業課の広報計画提出」など

○ソーシャルメディアの活用と広報効果測定

21 ソーシャルメディア（公式アカウント・マスコット・市長）の活用状況

◇ソーシャルメディア（公式アカウント・マスコット・市長）を「開設している」は約5割程度。運営体制としては、「他の広報業務と兼務で、ソーシャルメディアの運用・管理を担当している職員が対応」が約6割を占める。課題や悩みは、「ごく一部の限られた市民しかソーシャルメディアにアクセスしない」が約4割で最も高く、次いで「ソーシャルメディアを十分に活用できる人材が不足している」が約3割。

Q21貴市では、自治体全体の公式アカウントやマスコットキャラクター、市長個人アカウントなどを開設し、ソーシャルメディアを活用していますか（いずれか一つ）	n=478
1 開設している（していた）	47.7%
2 開設していない （無回答）	51.5 0.8

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）	9 50.0%	23 59.0%	20 69.0%	64 59.8%	97 36.7%	15 88.2%
開設していない	9 50.0%	16 41.0%	9 31.0%	43 40.2%	167 63.3%	2 11.8%
合計	18	39	29	107	264	17

(Q21にて「1 開設している (していた)」を選択した自治体のみ
回答)

Q21-1自治体全体の公式アカウント(マスコットキャラクター
及び市長個人アカウントは除く)で開設している具体的なソー
シャルメディアについて下記の表にご記入ください。 n=228

ブログ	15.8%
ツイッター	65.4
ウェイボ	0.0
フェイスブック	34.6
ミクシー	0.4
グーグルプラス	0.0
マイスペース	0.0
地域SNS	6.1
グリー	0.0
モバゲー	0.0
ユーチューブ	37.7
ニコニコ動画	0.4
その他(記述:PINTEREST、ustreamなど)	5.3

【都市制度・人口規模別】

ブログ		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		5	3	2	6	19	1
更新頻度	ほぼ毎日	2	1	0	2	5	0
	数日に1回	1	1	2	2	8	0
	毎週1回	1	0	0	1	5	0
	数週に1回	0	0	0	0	0	1
	毎月1回	0	0	0	0	1	0
	まれに	0	1	0	1	0	0
担当課	広報担当	4	1	2	3	3	0
	シティセールス担当	1	0	0	0	0	0
	観光担当	0	0	0	0	3	0
	情報担当	0	1	0	0	1	0
	市長秘書担当	0	0	0	1	2	0
	総務担当	0	0	0	0	1	0
	政策企画担当	0	0	0	0	6	0
	地域振興担当	0	1	0	0	0	0
その他	0	0	0	2	3	1	

ツイッター		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		6	13	17	45	53	15
更新頻度	ほぼ毎日	4	7	12	25	27	7
	数日に1回	2	3	2	12	14	4
	毎週1回	0	0	1	2	2	1
	数週に1回	0	1	0	2	2	2
	毎月1回	0	0	1	2	1	0
	まれに	0	2	0	1	4	1
	現在は運用していない	0	0	0	1	1	0
担当課	広報担当	2	9	15	31	29	15
	シティセールス担当	1	0	0	0	1	0
	観光担当	0	0	0	1	3	0
	情報担当	0	3	1	5	5	0
	市長秘書担当	0	0	0	3	3	0
	総務担当	0	0	0	0	2	0
	政策企画担当	0	0	1	1	6	0
	危機管理担当	1	0	0	1	1	0
	地域振興担当	0	0	0	0	1	0
	その他	2	1	0	3	2	0

フェイスブック		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		6	5	10	22	35	1
更新頻度	ほぼ毎日	4	4	6	11	14	1
	数日に1回	1	0	3	10	14	0
	毎週1回	0	0	0	1	4	0
	数週に1回	0	1	0	0	0	0
	まれに	0	0	0	0	1	0
現在は運用していない		1	0	0	0	0	0
担当課	広報担当	4	3	6	14	16	1
	シティセールス担当	1	0	0	0	2	0
	観光担当	0	0	1	1	3	0
	情報担当	0	1	1	1	4	0
	市長秘書担当	0	0	0	1	1	0
	総務担当	0	0	0	0	1	0
	政策企画担当	0	0	1	1	3	0
	危機管理担当	1	0	0	0	0	0
その他の部局		0	1	1	4	5	0

地域SNS		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		0	1	2	5	5	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	0	0	2	3	0
	数日に1回	0	0	0	1	0	0
	毎週1回	0	1	1	0	0	0
	数週に1回	0	0	0	1	2	1
	毎月1回	0	0	0	1	0	0
担当課	広報担当	0	0	1	2	2	1
	情報担当	0	1	0	3	1	0
	地域振興担当	0	0	1	0	2	0

ユーチューブ		政令市	中核市	特例市	10万人	10万人	特別区
					以上の	未満の	
開設している（していた）		6	10	9	26	30	5
更新頻度	ほぼ毎日	2	1	0	1	1	0
	数日に1回	0	2	1	1	2	0
	毎週1回	1	0	1	1	2	0
	数週に1回	2	3	2	7	3	1
	毎月1回	1	1	0	5	4	2
	まれに	0	3	5	10	16	2
	現在は運用していない	0	0	0	1	0	0
担当課	広報担当	6	7	8	18	17	5
	シティセールス担当	0	0	0	0	1	0
	観光担当	0	0	0	0	2	0
	情報担当	0	2	1	3	0	0
	市長秘書担当	0	0	0	3	3	0
	総務担当	0	0	0	0	3	0
	政策企画担当	0	0	0	0	3	0
	その他の部局	0	1	0	2	1	0

「ミクシー」

10万人未満の一般市1市、更新頻度「現在は運用していない」、担当課「政策企画担当課」

「ニコニコ動画」

特例市1市、更新頻度「数週に1回」、担当課「広報担当」

(Q21にて「1開設している(していた)」を選択した自治体のみ回答)

Q21-2自治体のマスコットキャラクターのアカウント（複数キャラクターが存在している場合、1つでも開設していれば「開設している」にしてください）で開設している具体的なソーシャルメディアについて下記の表にご記入ください。 n=228

ブログ	8.3%
ツイッター	13.2
ウェイボ	0.0
フェイスブック	7.0
ミクシー	0.4
グーグルプラス	0.4
マイスペース	0.0
地域SNS	0.0
グリー	0.0
モバゲー	0.0
ユーチューブ	2.6
ニコニコ動画	0.0
その他	0.4

【都市制度・人口規模別】

ブログ		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		0	2	0	5	10	2
更新頻度	ほぼ毎日	0	1	0	1	2	0
	数日に1回	0	0	0	1	4	1
	毎週1回	0	0	0	0	2	0
	数週に1回	0	0	0	3	1	0
	まれに	0	0	0	0	0	1
	現在は運用していない	0	0	0	0	1	0
担当課	観光担当	0	0	0	2	6	0
	情報担当	0	0	0	1	0	0
	総務担当	0	0	0	0	0	1
	政策企画担当	0	0	0	0	1	0
	その他の部局	0	2	0	2	3	1

ツイッター		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		5	1	2	9	12	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	1	0	6	4	1
	数日に1回	3	0	2	1	6	0
	毎月1回	0	0	0	0	1	0
	まれに	0	0	0	1	0	0
	現在は運用していない	0	0	0	1	0	0
担当課	広報担当	2	0	1	4	3	0
	観光担当	0	0	0	3	6	1
	情報担当	0	0	0	0	1	0
	総務担当	1	0	0	0	0	0
	政策企画担当	0	0	0	1	0	0
	地域振興担当	1	0	1	0	0	0
その他の部局	1	1	0	1	2	0	

フェイスブック		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		3	2	2	6	3	0
更新頻度	ほぼ毎日	1	1	1	2	0	0
	数日に1回	1	0	1	4	1	0
	毎週1回	0	0	0	0	2	0
担当課	広報担当	1	0	1	1	0	0
	観光担当	0	1	1	3	3	0
	総務担当	1	0	0	0	0	0
	政策企画担当	0	0	0	1	0	0
	地域振興担当	1	0	0	0	0	0
	その他の部局	0	1	0	1	0	0

ユーチューブ		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		1	1	0	1	2	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	1	0	0	0	0
	毎週1回	1	0	0	0	0	0
	数週に1回	0	0	0	1	2	0
	毎月1回	0	0	0	0	0	1
担当課	観光担当	0	0	0	1	1	1
	総務担当	1	0	0	0	0	0
	その他の部局	0	1	0	0	1	0

「ミクシー」及び「グーグルプラス」

10万人以上の一般市1市、更新頻度「まれに」、担当課「その他の部局」

(Q21にて「1開設している(していた)」を選択した自治体のみ回答)

Q21-3市長個人アカウント（把握されている範囲で）で開設している具体的なソーシャルメディアについて下記の表にご記入ください。 n=228

ブログ	13.6%
ツイッター	11.0
ウェイボ	0.0
フェイスブック	12.3
ミクシィー	0.4
グーグルプラス	0.0
マイスペース	0.0
地域SNS	0.0
グリー	0.0
モバゲー	0.0
ユーチューブ	0.0
ニコニコ動画	0.0
その他（ustreamなど）	0.4

【都市制度・人口規模別】

ブログ		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		1	6	2	6	15	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	0	1	1	5	0
	数日に1回	0	1	0	2	2	1
	毎週1回	0	1	0	0	0	0
	数週に1回	0	2	0	2	4	0
	毎月1回	0	0	0	0	2	0
現在は運用していない		0	0	1	0	0	0
担当課	広報担当	0	2	2	1	6	0
	市長秘書担当	0	1	0	3	3	0
	市長本人	1	3	0	2	6	1

ツイッター		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		1	8	1	6	8	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	1	0	3	3	0
	数日に1回	0	1	1	1	1	0
	数週に1回	0	1	0	0	0	0
	現在は運用していない	0	0	0	0	1	1
担当課	広報担当	0	2	1	2	3	1
	市長秘書担当	0	0	0	1	1	0
	市長本人	1	6	0	3	4	0

フェイスブック		政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している（していた）		1	5	2	5	14	1
更新頻度	ほぼ毎日	0	1	1	1	10	0
	数日に1回	0	1	1	1	1	0
	まれに	0	0	0	1	0	0
担当課	広報担当	0	2	2	1	6	1
	市長本人	1	3	0	4	8	0

「ミクシー」

10万人未満の一般市 1市、更新頻度「数日に1回」、担当課「広報担当課」

(Q21にて「1開設している(していた)」を選択した自治体のみ回答)

Q21-4貴市において、ソーシャルメディアを活用する目的・狙いはどのようなものですか。(自由記述) n=193

【記述の傾向】

活用する目的・狙いは下記の表のとおり、大きく6つに分類できる。

記述内容	自治体数
発信力（PR）の強化	158
災害（緊急事態）対応	51
発信スピード（迅速・速報）の強化	31
情報収集（共有・コミュニケーション）	29
既存広報（HPなど）への誘導	8
組織全体の広報意識向上	1

(Q21にて「1開設している(していた)」を選択した自治体のみ回答)

Q21-5貴市ではどのような人員体制でソーシャルメディアを運用していますか。(いずれか一つ)		n=228
1	ソーシャルメディアの運用・管理を専任する職員が対応	5.7%
2	他の広報業務と兼務で、ソーシャルメディアの運用・管理を担当している職員が対応	61.4
3	特定の担当職員を置かず、当番制で担当をまわしたり、随時時間の許す職員が対応	13.6
4	職員ではなくアルバイトや非常勤職員が対応	1.3
5	その他(記述:外部委託、ボランティア、各課から個別発信など)	15.4
	(無回答)	2.6

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
専任する職員が対応	0 0.0%	2 10.0%	1 5.0%	5 7.8%	4 4.3%	1 6.7%
他の広報業務と兼務する職員が対応	5 55.6%	12 60.0%	12 60.0%	38 59.4%	59 62.8%	14 93.3%
特定の担当職員を置かない(当番制、随時時間の許す職員が対応)	2 22.2%	2 10.0%	3 15.0%	8 12.5%	16 17.0%	0 0.0%
アルバイトや非常勤職員が対応	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.6%	2 2.1%	0 0.0%
その他	2 22.2%	4 20.0%	4 20.0%	12 18.8%	13 13.8%	0 0.0%
合計	9	20	20	64	94	15

(Q21にて「1開設している(していた)」を選択した自治体のみ回答)

Q21-6これまでソーシャルメディアを運用してきた中で、どのような課題や悩みがありますか。(あてはまるものすべて)

n=228

- | | | |
|---|---|------|
| 1 | 効果において、広報紙やHPなどの従来の広報媒体と変わり映えせず、ソーシャルメディアを運用する必要性が見出せない | 6.1% |
| 2 | 市民からの反応に対する対応に苦慮した | 5.3 |
| 3 | ソーシャルメディアを常時注視しなくてはならず他の業務に支障をきたした | 3.5 |
| 4 | ソーシャルメディアを十分に活用できる人材が不足している | 32.0 |
| 5 | ソーシャルメディアで発信する情報がない | 6.1 |
| 6 | いつまで安定的に活用できる媒体かわからないため、体制を整備しにくい | 21.5 |
| 7 | ごく一部の限られた市民しかソーシャルメディアにアクセスしない | 40.8 |
| 8 | その他(記述:閲覧者・利用者の伸び悩み、効果測定が難しい、職員の発信意欲がないなど) | 16.7 |
| 9 | 特に課題はない | 14.9 |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人 以上の 一般市	10万人 未満の 一般市	特別区
効果において、広報紙やHPなどの従来の広報媒体と変わり映えせず、ソーシャルメディアを運用する必要性が見いだせない	0 0.0%	1 5.0%	1 5.3%	4 6.6%	7 7.4%	1 6.7%
市民からの反応に対する対応に苦慮した	1 11.1%	2 10.0%	1 5.3%	4 6.6%	4 4.3%	0 0.0%
ソーシャルメディアを常時注視しなくてはならず他の業務に支障をきたした	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 4.9%	5 5.3%	0 0.0%
ソーシャルメディアを十分に活用できる人材が不足している	0 0.0%	6 30.0%	8 42.1%	18 29.5%	36 38.3%	5 33.3%
ソーシャルメディアで発信する情報がない	0 0.0%	1 5.0%	0 0.0%	2 3.3%	9 9.6%	2 13.3%
いつまで安定的に活用できる媒体かわからないため、体制を整備しにくい	3 33.3%	4 20.0%	3 15.8%	12 19.7%	24 25.5%	3 20.0%
ごく一部の限られた市民しかソーシャルメディアにアクセスしない	4 44.4%	7 35.0%	6 31.6%	25 41.0%	48 51.1%	3 20.0%
その他	2 22.2%	3 15.0%	0 0.0%	12 19.7%	16 17.0%	5 33.3%
特段の問題はない	1 11.1%	2 10.0%	6 31.6%	13 21.3%	10 10.6%	2 13.3%
合計	9	20	19	61	94	15

22 上記（Q21）以外のソーシャルメディアの活用状況

◇約3割が個別の部署においても開設している。

Q22自治体全体の公式アカウント、マスコットキャラクターのアカウント、市長個人のアカウント以外に、各部局・課室で開設されているソーシャルメディアのアカウントがありますか。（いずれか一つ）		n=478
1	開設している部局・課室がある	26.6%
2	開設している部局・課室はない	64.9
3	他の部局・課室の状況は把握していない（わからない）	7.1
	（無回答）	1.5

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
開設している部局・課室がある	12 66.7%	21 55.3%	12 41.4%	32 30.8%	47 17.7%	3 17.6%
開設している部局・課室はない	2 11.1%	16 42.1%	17 58.6%	67 64.4%	194 73.2%	14 82.4%
他の部局・課室の状況は把握していない（わからない）	4 22.2%	1 2.6%	0 0.0%	5 4.8%	24 9.1%	0 0.0%
合計	18	38	29	104	265	17

23 ソーシャルメディアの活用に関するガイドラインや運用方針

◇「策定し、公開している」「策定しているが、公開していない」の合計で約3割。

Q23ソーシャルメディア活用に関する「ガイドライン」や「運用方針」等は制定されていますか。(いずれか一つ) n=478	
1 制定し、公開している	15.3%
2 制定しているが、公開していない	15.9
3 制定していない	67.8
(無回答)	1.0

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
制定し、公開している	6 33.3%	6 16.2%	10 34.5%	19 17.9%	24 9.0%	8 47.1%
制定しているが、公開していない	2 11.1%	9 24.3%	5 17.2%	22 20.8%	31 11.7%	7 41.2%
制定していない	10 55.6%	22 59.5%	14 48.3%	65 61.3%	211 79.3%	2 11.8%
合計	18	37	29	106	266	17

※本編第1期第1章28ページの記述について補足（Q21とQ23のクロス集計）

Q21における回答	Q23における回答	自治体数
開設している (228自治体)	制定し、公開している	71
	制定しているが、公開していない	69
	制定していない	87
	(無回答)	1

(Q23にて「1 制定し、公開している」「2 制定しているが、公開していない」を選択した自治体のみ回答)

Q23-1その「ガイドライン」や「運用方針」等では、主にどのような内容を定めていますか。(あてはまるものすべて) n=149	
1 ソーシャルメディアの自治体広報における位置づけや目的	69.1%
2 個人の発信か組織としての発信かの情報発信主体の線引き	54.4
3 市民等の反応(コメント等)に対する対応方針や取り扱い	75.8
4 情報の責任所在や免責事項	53.7
5 稼働時間帯や更新頻度	30.2
6 発信する情報の内容	75.2
7 その他(記述:職員個人が利用する際のルールなど)	10.1

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
ソーシャルメディアの自治体広報における位置づけや目的	6 75.0%	9 64.3%	8 53.3%	29 70.7%	38 70.4%	13 86.7%
個人の発信か組織としての発信かの情報発信主体の線引き	5 62.5%	8 57.1%	7 46.7%	22 53.7%	31 57.4%	8 53.3%
市民等の反応(コメント等)に対する対応方針や取り扱い	7 87.5%	11 78.6%	12 80.0%	31 75.6%	40 74.1%	12 80.0%
情報の責任所在や免責事項	4 50.0%	9 64.3%	9 60.0%	22 53.7%	29 53.7%	7 46.7%
稼働時間帯や更新頻度	3 37.5%	5 35.7%	6 40.0%	11 26.8%	15 27.8%	5 33.3%
発信する情報の内容	6 75.0%	9 64.3%	11 73.3%	34 82.9%	38 70.4%	14 93.3%
その他	2 25.0%	1 7.1%	1 6.7%	8 19.5%	1 1.9%	2 13.3%
合計	8	14	15	41	54	15

24 今後のソーシャルメディアの活用方針

◇「あまり活用していききたいとは思わない」は1割に満たない。

Q24貴市では、自治体広報において、今後ソーシャルメディアをどのように活用していききたいと考えていますか。（いずれか一つ）また、その選択肢を選んだ理由についてもご記入ください。 n=478

1 積極的に活用していききたい	43.3%
2 どちらともいえない	44.6
3 あまり活用はしていききたいとは思わない	4.0
4 その他	7.3
(無回答)	0.8

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
積極的に活用していききたい	8 44.4%	20 51.3%	20 69.0%	52 49.1%	97 36.6%	10 58.8%
どちらともいえない	5 27.8%	11 28.2%	9 31.0%	46 43.4%	137 51.7%	5 29.4%
あまり活用していききたいとは思わない	2 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	3 2.8%	14 5.3%	0 0.0%
その他	3 16.7%	8 20.5%	0 0.0%	5 4.7%	17 6.4%	2 11.8%
合計	18	39	29	106	265	17

【記述の傾向】

理由について、選択肢ごとに、それぞれ多かった記述内容を表にまとめた。

「積極的に活用していきたい」(n=86)

記述内容	自治体数
情報発信手段として有効（下記の項目以外の漠然とした回答）	63
災害対応に有効	10
スピードアップに有効	9
若年層などへの既存では難しかった情報発信に有効	8
対外への情報発信に有効	7
情報収集に有効	6
コストがかからない	2

「どちらともいえない」(n=115)

記述内容	自治体数
課題や費用対効果などの検証ができていない	33
人員やガイドラインなどの運営環境の未整備	30
他の自治体の様子を見ている	19
安全性や今後の継続性に疑問	8
利用者が限定的	3
他広報ツールにて補完できており必要性を感じない	3
効果が不明	3

「あまり活用はしていきたいとは思わない」(n=9)

記述内容	自治体数
安全性に疑問	4
人材やガイドラインなどの体制整備が困難	3
他広報ツールにて補完できており必要性を感じない	3

25 ソーシャルメディア上での自治体に関する情報の確認作業

◇確認したことがある自治体と確認したことがない自治体は約5割で半々。

Q25 ツイッターなどのソーシャルメディア上で、貴市についてどのような言及がされているか、検索等を利用して確認することはありますか。(いずれか一つ) n=478

- | | |
|---------------------|-------|
| 1 定期的に確認している | 10.3% |
| 2 定期的ではないが確認したことはある | 41.6% |
| 3 確認したことはない | 46.7% |
| (無回答) | 1.5% |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
定期的に確認している	2 11.1%	5 12.8%	4 14.3%	13 12.5%	21 7.9%	4 23.5%
定期的ではないが確認したことはある	7 38.9%	18 46.2%	19 67.9%	58 55.8%	86 32.5%	11 64.7%
確認したことはない	9 50.0%	16 41.0%	5 17.9%	33 31.7%	158 59.6%	2 11.8%
合計	18	39	28	104	265	17

26 広報の効果測定

◇何かしらの「測定を行っている」は3割程度。

Q26ソーシャルメディアの活用も含めて、広報についての効果測定を何らかの方法で行っていますか。(いずれか一つ)		n=478
1	ソーシャルメディアの効果を測定し、その他の広報媒体または広報全般についても効果測定している	3.6%
2	ソーシャルメディアの効果は測定しているが、その他の広報媒体または広報全般については効果測定していない	1.5%
3	ソーシャルメディアの効果は測定していないが、その他の広報媒体または広報全般については効果測定している	28.0%
4	広報の効果測定はしていない	66.1%
	(無回答)	0.8%

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
ソーシャルメディア、その他の広報媒体の効果測定	0 0.0%	2 5.1%	2 7.1%	7 6.5%	3 1.1%	3 18.8%
ソーシャルメディアの効果を測定、その他の広報媒体は測定せず	0 0.0%	1 2.6%	0 0.0%	3 2.8%	3 1.1%	0 0.0%
ソーシャルメディアの効果は測定せず、その他の広報媒体は効果を測定	16 88.9%	17 43.6%	10 35.7%	37 34.6%	47 17.7%	7 43.8%
広報の効果測定をしていない	2 11.1%	19 48.7%	16 57.1%	60 56.1%	213 80.1%	6 37.5%
合計	18	39	28	107	266	16

(Q26にて「1 ソーシャルメディアの効果を測定し、その他の広報媒体または広報全般についても効果測定している」「2 ソーシャルメディアの効果は測定しているが、その他の広報媒体または広報全般については効果測定していない」「3 ソーシャルメディアの効果は測定していないが、その他の広報媒体または広報全般については効果測定している」を選択した自治体のみ回答)

Q26-1広報の効果測定は、どのような指標で行っていますか。
 あてはまるものすべてをつけ、それぞれ可能な範囲で測定方法をご記入ください。 n=158

- | | |
|---------------------------|-------|
| 1 費用対効果 | 22.2% |
| 2 広報ターゲットの意識・行動の変化 | 77.8 |
| 3 広報を協働して行った庁外の組織・団体等の満足度 | 5.7 |
| 4 広報に関与した職員の学習・成長 | 3.8 |

【都市制度・人口規模別】

	政令市	中核市	特例市	10万人以上の一般市	10万人未満の一般市	特別区
費用対効果	5 31.3%	3 15.0%	5 45.5%	5 11.6%	12 25.0%	5 50.0%
ターゲットの意識・行動の変化	13 81.3%	19 95.0%	9 81.8%	36 83.7%	38 79.2%	8 80.0%
広報を協働して行った庁外の組織・団体等の満足度	0 0.0%	0 0.0%	1 9.1%	3 7.0%	5 10.4%	0 0.0%
広報に関与した職員の学習・成長	1 6.3%	0 0.0%	0 0.0%	2 4.7%	2 4.2%	1 10.0%
合計	16	20	11	43	48	10

【記述の傾向】

選択した指標ごとに、記述の傾向をまとめると下表のとおりである。

選択した指標	記述の傾向
費用対効果	テレビ視聴率
	内部の事務事業評価などにおける評価
	広告換算
	H P等アクセス数
広報ターゲットの意識・ 行動の変容	アンケート ⁴ による評価（※約9割がこの記述）
	モニターによる評価
	ソーシャルメディアのコメントや評価機能、 ソーシャルメディアのアクセス解析
広報を協働して行った庁外 の組織・団体等の満足度	アンケートによる評価
	モニターによる評価
広報に関与した職員の学習・ 成長	研修後のアンケート
	コンクールなどのコンペ参加
	内部編集会議による評価

⁴ 具体的なものとして、市民意識調査、モニター向けアンケート調査、イベント時やH P訪問者へのアンケートが記述

日本都市センターブックレットNo.32

都市自治体の広報分野における課題と専門性
—478市区のアンケート調査結果を通じて—

平成25年3月 発行

企画・編集

公益財団法人日本都市センター

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-1

T E L 03 (5216) 8771

E-Mail labo@toshi.or.jp

U R L <http://www.toshi.or.jp>

印 刷

株式会社丸井工文社

〒107-0062 東京都港区南青山7-1-5

T E L 03 (5464) 7111

ISBN978-4-904619-62-9 C3031

日本都市センター ブックレット

定価：525円（本体価格500円）

<平成18年度>

- No.15 豊かさゆとりを体感できるまちづくり
—団塊パワーの可能性を引き出す—
- No.16 人口減少時代における都市経営

<平成19年度>

- No.17 人口減少時代における都市経営2 —人口減少社会をどう生き抜く—
- No.18 これからの地域振興 —市町村合併を踏まえて—

<平成20年度>

- No.19 コンプライアンスと行政運営
- No.20 都市の地域ブランド戦略 —地域経営の新たな視点—

<平成21年度>

- No.21 都市自治体の収入確保策
- No.22 分権時代における事務機構のあり方

<平成22年度>

- No.23 都市自治体の財政健全化
- No.24 第8回都市政策研究交流会 —都市自治体行政の専門性確保—
- No.25 児童相談行政における業務と専門性 —みんなで支える子どもと命—

<平成23年度>

- No.26 これからの広域連携
- No.27 オランダの都市計画法制 —全訳 オランダ空間整序法—
- No.28 第10回都市政策研究交流会
—都市自治体職員の地域活動等への参画のあり方について—
- No.29 徴税行政における人材育成と専門性

<平成24年度>

- No.30 これからのコミュニティのあり方と行政との関係
- No.31 第12回都市政策研究交流会
—都市自治体の広域連携における機能的な共同処理方式のあり方について—
- No.32 都市自治体の広報分野における課題と専門性
—478市区のアンケート調査結果を通じて—



9784904619629

ISBN978-4-904619-62-9

C3031 ¥500E

定価:525円(本体価格500円)



1923031005006



公益財団法人 日本都市センター