

第5章

広報の効果測定手法

東京都市大学 都市生活学部 准教授／

大学院環境情報学研究科 都市生活学専攻 准教授 **北見 幸一**

1 広報のマネジメント機能

本章では、都市自治体の広報に関して、押さえておくべきポイントをまとめておく。

対象とする組織を、都市自治体に関連するものを想定しているが、シティプロモーションアワードのコンセプトに則り、都市自治体ばかりでなく、企業やNPOなどの組織も対象としたい。

本章で用いる広報は、パブリック・リレーションズを日本語訳としたものとする。広報のマネジメント機能を整理しておきたい。ここでCutlip et al. (2006) の定義と日本広報学会 (2023) の定義を紹介する。

まずはCutlip et al. (2006) の定義である。「パブリック・リレーションズは、組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持するマネジメント機能である (Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends)」である。Cutlip et al. (2006) は、「パブリック・リレーションズはマネジメント機能である」と明確に位置づけている。

続いて、2023年に発表した日本広報学会 (2023) の定義を紹介する。「組織や個人が、目的達成や課題解決のために、多様なステークホルダーとの双方向コミュニケーションによって、社会的に望ましい関係を構築・維持する経営機能である。(A management function in which organizations and individuals build and maintain socially desirable relationships through two-way communication with diverse stakeholders in order to achieve

objectives and solve problems.)」¹

「～経営機能である。」としているが、英訳では **A management function** としており、日本語では経営機能というように一言で表しているが、ここでいう経営機能とは、マネジメント機能と言ってもよいであろう。続いて日本広報学会は、以下のように定義を6つに分類している。

【主体】「組織や個人が」

【目的】「目的達成や課題解決のために、」

【客体】「多様なステークホルダーとの」

【手段】「双方向コミュニケーションによって」

【到達点】「社会的に望ましい関係を構築・維持する」

【分類】「経営機能である」

日本広報学会は、新しい2023年発表定義の分類として、「経営機能」とうたっているだけである。

著名な経営学者であるドラッカーも「マネジメントという語は、奇妙なほどに難しい言葉」と言っており、マネジメントは、管理と訳されたり、経営と訳されている。

ドラッカーの邦訳では、マネジメントは、「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関。」とされている（ドラッカー1999：45）。

パブリック・リレーションズが、「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関。」であるとするのであれば、パブリック・リレーションズはマネジメント機能なのである。

1 日本広報学会が定めた広報の定義は、HPにて公開されている。
 (<https://www.jsccs.jp/assets/definition.pdf>) を参照（最終閲覧日：2026年1月13日）。

2 広報戦略には目標とその評価がワンセット

本文の広報（パブリック・リレーションズ）が目指すゴールは「良い経営環境を構築すること」である。あくまでも経営戦略を補助する、重要な先兵の機能としての「広報戦略」である。経営戦略の領域を超えない。経営戦略上、重要なステークホルダーに対して、自社の経営戦略や経営の実態、そこから導きだされる事業戦略を正しく理解してもらい、賛同してもらうことが広報に求められる。その課題解決方法として、「目標」の策定と「ロジックモデル」を紹介する。

「目標」とは「ありたき姿（どう見られたいか）」を見える化することである。広報（パブリック・リレーションズ）の活動は目に見えるにくいものなので、まずは「目標」を決めることが重要である。そして、その「目標」と「現状」のギャップを見える化するものが効果測定である。広報戦略には目標とその評価がワンセットなのである。広報戦略策定における目標設定をしても、その評価をしなければ、「目標」に達成したのか、何が不足しているのか分からない。その際には、KGI（重要最終成果指標：Key Goal Indicator）、KPI（重要成果指標：Key Performance Indicator）の設定が重要となってくる。

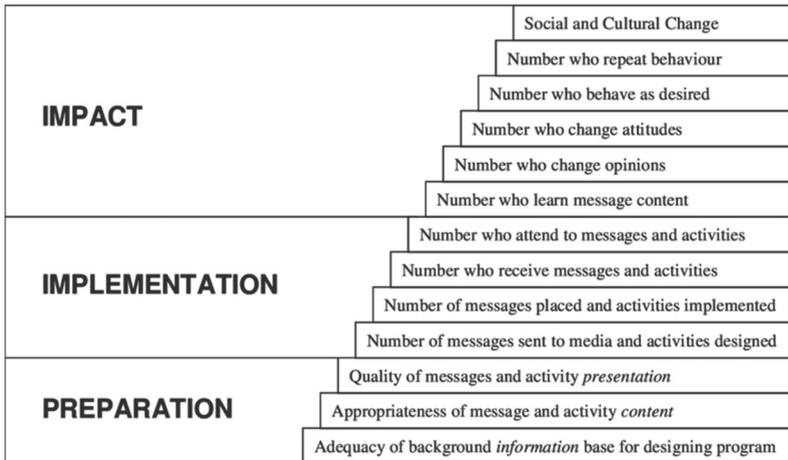
そして、「ロジックモデル」を使って、相互にダブリなく、全体的に漏れなくの発想で、成果と手段を分類していく。すべてのアクティビティ（手段）がKPIを生み出し、最終的にはKGIの達成につなげていくのである。広報がアウトプット（露出、掲載）だけで良い時代は終わった。アウトカム（成果、評価）、さらにはインパクト（影響）まで求められているのである。

ここで「評価のモデル」を紹介したい。（図5-1を参照）先ほどの定義でも出たCutlip et al.（2006）であるが、広報の効果測定と

して、IMPACT（影響）を最もレベルの高いものとし、続いてIMPLEMENTATION（実施）のレベル、PREPARATION（準備）のレベルを下の層にもってきた。

IMPACT（影響）のレベルは「Social and Cultural Change（社会や文化の変化）」、「Number who repeat behaviour（言動を繰り返す人数）」、「Number who behave as desired（希望通りに行動する人数）」、「Number who change attitudes（態度を変更する人数）」、「Number who change opinions（意見を変更する人数）」、「Number who learn message content（メッセージのコンテンツを学ぶ人数）」の順で、「Social and Cultural Change（社会や文化の変化）」が一番高いモデルになっている。

図 5-1 「評価のモデル」



出典：Cutlip et al. (2006)

IMPLEMENTATION（実施）のレベルでは、「Number who attend to messages and activities（メッセージや活動に注目する人数）」、「Number who receive messages and activities（メッセージや活

動を受け取る人数)」、「Number of messages placed and activities implemented (掲載したメッセージおよび履行した活動の数)」、「Number of messages sent to media and activities designed (メディアに配信したメッセージ数とデザインした活動の数)」となっている。

PREPARATION (準備) レベルは、「Quality of messages and activity presentation (メッセージや活動を<プレゼンテーション>する品質)」、「Appropriateness of message and activity content (メッセージや活動の<コンテンツ>の適切さ)」、「Adequacy of background information base for designing program (プログラムをデザインする基礎となる背景<情報>の妥当性)」となっている。

3 シティプロモーションアワードでの効果測定手法

「シティプロモーションアワード」が開催され、多くの自治体・団体等がエントリーした。本研究会の座長である河井孝仁氏がアワード実行委員会の委員長をしている。アワード実行委員会に筆者も参画し、エントリーした自治体・団体等の担当者に対してオンラインで聞き取り調査を実施することができた。聞き取り調査に際しては、シティプロモーションの評価基準を評価表形式で河井氏が作成し、それを元に統一基準で、アワード実行委員が調査員として聞き取りを行っている。

具体的には、シティプロモーションを「①目標設定」「②ブランド構築」「③ターゲット」「④競合または連携」「⑤シティプロモーションを実現するメディア活用の把握」「⑥PDCA」「⑦内部理解」「⑧地域活動の把握」「⑨目標実現」の9つのフェーズに分解して評価基準を定め、評価シートを策定し、公開している。

(1) 目標設定

「①目標設定」では、まず「シティプロモーション事業に取り組もうとした課題認識は適切か」の項目で、「1 全くそう思う」～「4 とてもそう思う」の4段階で総合的に評価し、3点をかけている。また、調査員は参考として、「リサーチ手法の的確性を説明可能か」、「現状分析及びターゲット分析のいずれも十分か」、「戦略・指針等に記述されているか」という項目をチェックし、必要に応じ○△×等を記載し、コメント欄に評価に係る内容を記述したうえで、総合評価点として各欄太枠内に1～4のいずれかを記入することになっている。「シティプロモーションの目的（最終アウトカム）及び成果指標が地域の課題認識と十分な整合性があるか」という項目では「1－4」で総合評価し、6点をかけている。一番多い点数6点がかけられている。調査員の参考としては、「地域の課題認識との整合性は論理的か」、「指標は定量化されているか」、「目的は明文化されていたか」という項目である。様々なシティプロモーションが行われているが、単に「知名度」を上げたいという漠然としたシティプロモーションは上手いいかないのである。何のためにシティプロモーションをしているのか説明できない自治体・団体が多かった。やはり「目標」の設定が重要である。調査をしても、調査員として、この「目標」を大事にした。

(2) ブランド構築

「②ブランド構築」では、「本アワードにおけるブランドとは、当該地域の特徴的なライフスタイル、滞在スタイルを基礎にして構築されるものであるが、そうした意味でのブランドの明確化ができているか」という項目では「1－4」で総合評価し、3点をかけている。調査員の参考としては、「当該地域における生活や滞在の特徴（スタイル）が明確になっているか」、「ブランドのアウトプットは十分

か」という項目である。ブランドは「～らしさ」（差別化）であり、シティプロモーションもこの「～らしさ」に基づいてなされるべきである。

「上記ブランド構築への市民参加は的確に行われているか」という項目では「1－4」で総合評価し、3点をかけている。調査員の参考としては、「ブランド構築にとって市民やステークホルダーの存在が決定的なものか」、「ブランド構築の初期から市民やステークホルダーが参加しているか」、「ブランド構築の過程に何らかの市民参加があるか」という項目である。ブランドは「～らしさ」（差別化）であると述べたが、一部の人が勝手に決めてはならない。市民に「～らしさ」を伝えて終わりではなく、市民が「～らしさ」に納得している必要がある。市民を初期段階から巻き込んだシティプロモーションが重要になる。その部分が、企業のブランド戦略と大きな違いなのである。

(3) ターゲット

「③ターゲット」では、「シティプロモーションの対象セグメント（ターゲット）とその設定根拠は明確か」という項目で「1－4」で総合評価し、3点をかけている。調査員の参考としては、「ブランドに沿った訴求対象が明確か」、「定住者への訴求に留意できているか」、「戦略・指針等に記述されているか」という項目である。

シティプロモーションで見落としがちなのが、インターナル・コミュニケーションの視点である。内部＝先住者＝市民をどうやって巻き込もうとしているのか。そして、内部＝先住者＝市民に対して、どのように行動変容してもらおうとしているのかが、説明できるように筋道をつけてほしい。そのための「ターゲット」である。

(4) 競合または連携

「④競合または連携」では、「シティプロモーションにおいて連携する地域（自治体）・団体及び競合する地域（自治体）の存在は明確か」という項目で「1－4」で総合評価し、4点をかけている。調査員の参考としては、「競合対象または連携対象の意義について理解されているか」、「戦略・指針等に記述されているか」という項目である。

シティプロモーションは自分のいる地域（自治体）・団体に限定しがちであるが、単独で世論を喚起するのは難しく、地域（自治体）・団体同士で連携する方が望ましい。連携することで広報するコンテンツの真実性も向上する。また、競合する地域（自治体）・団体が明確になっている方が「～らしさ」を作りやすく、シティプロモーションをやりやすい側面もある。

(5) シティプロモーションを実現するメディア活用の把握

ここの部分からやっている地域（自治体）・団体が多かった印象である。何も戦略がなく、単に知名度を上げようとするパターンである。「⑤シティプロモーションを実現するメディア活用の把握」では、「ブランドの幅広い認知を獲得するためのメディア活用と成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「幅広い認知を実現するためのメディア活用と考えられるか」、「認知獲得状況を確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。

ここでは「ロジックモデル」を見ている。認知⇒関心⇒信頼⇒共感といった「①メディア特性」との関係性、「②情報拡散・共有」との関係性、「③行動変容」との関係性を、KPIという指標で見える化できているかの視点である。いずれもKPIとKGIとの関わり方を見ている。

認知以降の「①メディア特性」では次のとおり。「対象セグメントにターゲティングし、関心を惹起するためのメディア活用と成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「対象セグメントの関心を惹起できるメディア活用と考えられるか」、「関心惹起状況を確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。

「信頼」の項目は次のとおり。「地域のブランドへの信頼を十分に信頼可能とする、『公共性』とデータにより裏打ちされた『場』を設定したうえで、その『場』へ的確に誘導できた対象セグメントの信頼を形成するためのメディア活用と成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「対象セグメントを的確に誘導し、信頼を形成できるメディア活用と考えられるか」、「信頼形成状況を確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。

「共感」の項目は次のとおり。「地域のブランドへの共感を十分に形成可能とする、地域に関わる人の思いや声が提起された『場』を設定したうえで、その『場』へ的確に誘導できた対象セグメントの共感を形成するためのメディア活用と成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「対象セグメントを的確に誘導し、共感を形成できるメディア活用と考えられるか」、「共感形成状況を確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。

「②情報拡散・共有」では次のとおり。「メディア活用の各時点での訴求対象者による情報拡散・情報共有を促すためのメディア活用と成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「認知獲得・関心惹起・信頼形成・共感形成の各段階で、訴求対象者による情報拡散・情報共有を促すメディア活用と考えられるか」、「情報拡散・情報共有を

確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。

「③行動変容」では次のとおり。「対象セグメントに期待する行動を促すためのナッジ、インセンティブに係る取組みと成果指標（KPI）は的確か」という項目で「1－4」で総合評価し、1点をかけている。調査員の参考としては、「対象セグメントに期待する行動を促すためのナッジ、インセンティブに係る取組みと考えられるか」、「行動実現を確認するための指標は論理的かつ明確か」という項目である。シティプロモーションが単なるキャンペーンではなく、対象セグメントや市民の行動変容を促す仕掛けである。

(6) PDCA

「⑥PDCA」では、「PDCAを的確に実現するため、成果指標の逐次の確認により事業の的確な運営を図っているか」という項目で「1－4」で総合評価し、4点をかけている。調査員の参考としては、「事業の逐次の確認を行っているか」、「事業の確認は定量的に行われているか」、「確認の結果に基づく事業運営を行っているか」という項目である。

シティプロモーションをしたら、それで終わりでは持続可能なものではない。特にP（Plan：計画）⇒D（Do：実行）⇒C（Check：確認）⇒A（Action：実施）の内、C（Check：確認）の部分をしていない地域（自治体）・団体が多かった。PDCAをしっかりと実現し、何が地域の課題なのか、どのように解決すればよいのかの適切な説明をしてほしい。

(7) 内部協力

「⑦内部協力」では、「団体または組織内部でのシティプロモーションへの理解・協力は獲得できているか」という項目で「1－4」で総合評価し、6点をかけている。一番多い点数6点がかけられてい

る。調査員の参考としては、「自治体においては首長の、その他団体においてはトップの理解・協力は十分か」、「理事・管理職にあたる者の理解・協力は十分か」、「シティプロモーション担当を除く各部局の理解度・協力度を的確に把握しているか」、「自治体等組織内における多様な施策との連携はとれているか」という項目である。

前述したが、シティプロモーションにとって、インターナル・コミュニケーションの視点は重要である。内部協力があつてこそ、内部＝先住者＝市民の行動変容が生まれてくる。まずは内部協力がその第一歩である。

(8) 地域活動の把握

「⑧地域活動の把握」では、「地域で行われているシティプロモーションに資する活動を的確に把握しているか」という項目で「1－4」で総合評価し、4点をかけている。調査員の参考としては、「地域でのシティプロモーションに資する活動を発見する仕組みはあるか」、「地域でのシティプロモーションに資する活動と連携する仕組みはあるか」、「戦略・指針等に記述されているか」という項目である。

シティプロモーションは地域で行われていることが多いので、地域活動が、誰に対して、どのように行われ、何を狙ったものなのか分からないことがないようにするための仕掛けである。

(9) 目標実現

最後の「⑨目標実現」では、「設定された目標は実現できたか、あるいは実現に向けて進捗しているか」という項目で「1－4」で総合評価し、6点をかけている。一番多い点数6点がかけられている。前述したように、広報戦略では目標とその評価がワンセットなのである。掲げた目標が実現したのかの説明である。調査員の参考

としては、「目標は明確に設定されているか（既述）」、「目標実現の進捗を評価する方法は適切か」、「目標実現、あるいは実現に向けて進捗していることを定量的に説明できるか」という項目である。

シティプロモーションは、何か地域の課題解決のために行われるはずである。一体何を目標にシティプロモーションをやっているかわからないものは、シティプロモーションではなく、単なるキャンペーンであり、税金の無駄遣いと言われても仕方がない。説明できるシティプロモーションを目指していただきたい。

ここまでシティプロモーションアワードでの評価を中心に説明してきたが、シティプロモーション以外の広報戦略にも、すべて当てはまる。

4 広報後の行動変容がカギ

聞き取り調査の結果を踏まえると、シティプロモーションにおけるイベント回数、参加者数やメディア露出（掲載）といったアウトプット指標だけではなく、住民の参画意欲や行動変容を示すアウトカム指標（成果指標）やインパクト評価を用いて、「ロジックモデル」をしっかりと持っていた自治体の方が、結果的に説明力が高い傾向にあった。

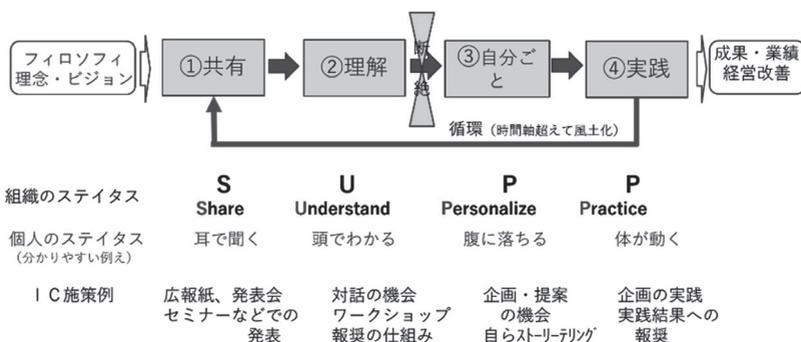
Cutlip et al. (2006) の「評価のモデル」でも、高い順に「Social and Cultural Change（社会や文化の変化）」、「Number who repeat behaviour（言動を繰り返す人数）」、「Number who behave as desired（希望通りに行動する人数）」、「Number who change attitudes（態度を変更する数）」、「Number who change opinions（意見を変更する人数）」、「Number who learn message content（メッセージのコンテンツを学ぶ人数）」となっている。

分かりやすいのは、直接的な行動変容を計測している「言動を繰

り返す」、「希望通りに行動する」であろう。「態度を変更する」、「意見を変更する」、「メッセージのコンテンツを学ぶ」も、将来の行動変容につながっており、重要な指標になりえる。

どうやって行動変容に結び付けるか、大事にしたいところであるが、ここで SUPP モデル（図 5-2 参照）を紹介したい。

図 5-2 SUPP モデル



出典：清水正道編著（2019）『人を活かし組織を変える インターナル・コミュニケーション経営・経営と広報の新潮流』経団連出版 p.34 を元に一部筆者修正。

図 5-2 のように SUPP は、「Share (①共有)」⇒「Understand (②理解)」⇒「Personalize (③自分ごと)」⇒「Practice (④実践)」の英語の頭文字を取ったものである。行動変容はまさに「④実践」の部分であるが、「③自分ごと」がないと、なかなか行動変容 (④実践) にはつながりにくい。

23 社の社内広報担当者にヒアリングを行い、7 社トップマネジメント層にヒアリングを行い、海外事例調査にて SUPP の検証を行ったところ、「②理解」と「③自分ごと」の間には、大きな溝（断絶）があることが分かった。上手くいっている組織は、その大きな溝（断絶）を乗り越えている。

社内に閉じたお知らせ的なインターナル・コミュニケーションに

は限界なのである。重要なのは「共有から実践」へのトリガーをどのように仕掛けるかである。トップマネジメント層がインターナル・コミュニケーション活動を経営の中核的行動の一つとして捉え、日常的な経営の仕組み（仕掛け）に組み込み、経営戦略を効果的に実行することである。それをマネジメント層に支援・サポートできるのは広報担当者なのだ。

5 良い広報を目指して

メディア環境も変わり、消費者・市民が SNS で情報発信できるようになり、広報部門がメディア露出（アウトプット）だけでよかった時代は終わっている。広報・PR の視点で、経営と連携した「目標」の達成が必要な時代である。本章では、この「目標」の重要性を論じてきた。目標を意識していない地域（自治体）・団体が数多くみられた。

ドラッカー（1999）の邦訳では、マネジメントは、「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関。」とされているが、目標がなければ、何が（広報の）成果なのか分からないのである。広報は「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関。」なのである。

メディアの先にあるターゲットの行動変容（アウトカム）、さらには目標に合う社会的な影響（インパクト）を測定し、評価する努力が必要である。価値を高めるような広報戦略づくりにチャレンジをすべきである。

参考文献

<外国語文献>

- ・Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom. (2006) *Effective Public Relations*, 9th ed., Person Education.

<日本語文献>

- ・P.F. ドラッカー (1999) 『明日を支配するもの：21世紀のマネジメント革命』 上田惇生 (訳)、ダイヤモンド社
- ・清水正道編著 (2019) 『人を活かし組織を変えるインターナル・コミュニケーション経営—経営と広報の新潮流』 経団連出版
- ・日本広報学会 新たな広報概念の定義プロジェクト (2023) 「広報の定義と解説 (2023年6月20日)」