

# 公的セクターにおけるコミュニケーション革新と戦略的広報（上）

政府省庁と自治体に求められる「広報コミュニケーション」の革新

北村倫夫



## CONTENTS

- I 省庁・自治体に求められる3つの広報コミュニケーション戦略
- II 省庁・自治体の広報コミュニケーションマネジメントの革新
- III 省庁・自治体における戦略的な政策広報の展開に向けて

### 要約

- 1 わが国の公的セクターである政府省庁と自治体では、地域間の競争に勝つ政策運営、統治（ガバナンス）、社会的責任・貢献経営、国民の目に敏感な経営などの「外を意識した経営変革」が求められている。
- 2 こうした経営変革を実現していくためには、政策やサービスの利用を広める「マーケティングコミュニケーション」、国民・社会との良好な関係を築く「コーポレートコミュニケーション」、予期せぬ事態に対応する「リスクコミュニケーション」の3つの「広報コミュニケーション」戦略が重要である。
- 3 これらの戦略展開に向けては、①コミュニケーション計画・実行指針・マニュアルの策定、②統括部署の拡充と機能強化、③プロフェッショナルなコミュニケーションターの育成、④広報PDCA（計画、実行、評価、修正）サイクル、特に広報効果モニタリングの実施——などのマネジメント諸策が必要である。
- 4 以上のような戦略とマネジメントのもとで、政府省庁・自治体の役割として重要な「国民に正しく伝わる政策広報」を、「アカウントビリティ（説明責任遂行）」「アジェンダ（検討課題提起）」「プロモーション（利用・遵守促進）」「リスク管理」の視点から展開することが重要である。

次号では、国公立大学法人に求められる「広報コミュニケーション」革新について論じる。

## I 省庁・自治体に求められる3つの広報コミュニケーション戦略

### 1 省庁・自治体の「外を意識した経営変革」の潮流

今、わが国の公的セクター（政府省庁と自治体）では、取り巻く環境の激変のなかで、経営の大きな変革が求められている。それらは、以下に示すような「外を意識した経営変革」として捉えられる。

第1は、市場的な競争の激化にともなう「競争に勝つ政策運営」の必要性の高まりである。これは特に、地方自治体で著しい。今、自治体では、人口減少のもとで地域の生き残りをかけた企業誘致（たとえばコールセンター、バックアップセンターなどの誘致）、人の誘致（定住促進、観光客等の交流人口の吸引など）の競争が熾烈になっている。こうした地域間競争に勝つためには、優れた制度設計、地域ブランディング（ブランド化）、誘致プロモーションなどの政策運営が不可欠となってきた。

第2は、省庁・自治体における「統治（ガバナンス）の確立」である。企業統治（コーポレートガバナンス）の考え方が、省庁や自治体にも強く求められつつある。すなわち、「企業価値の増大」に相当する「組織価値の増大＝国民利益の拡大」のために、経営の効率化やアカウンタビリティ（説明責任）遂行のための仕組みの構築が不可欠となっている。先進各国ではすでに、ガバナンスへの着目の具体的な動きが見られる。たとえば、オーストラリア政府は、「オーストラリア公的セクター統治マニュアル」を作成し、統治に優れた組織づくりを目指している。

第3は、省庁・自治体における「社会的責任・社会的貢献」の拡大である。公的セクターも企業と同様に倫理観や、地域社会への貢献、地球環境保全への取り組みなど、どのような社会的役割を担っているかが国民によって問われるようになってきている。したがって、これからの省庁・自治体の経営には、企業と同様なCSR（組織体の社会的責任）の理念が必要となる。社会的役割を担うことが、省庁・自治体の価値を高める時代が到来している。

第4は、「国民の目に敏感な経営」が求められていることである。世論調査などで明らかのように、省庁・自治体の政策や組織活動に対する国民の意識、関心が以前より高まっている。したがって、国民からの支持と信頼、人気を得ることが行政体の存在や政策の遂行にとって、今後ますます重要な要素となっていくと予想される。

### 2 省庁・自治体に必要な3つの広報コミュニケーション戦略

以上のような省庁と自治体の経営変革を実現していくためには、対外的、対内的に行う戦略的な「広報コミュニケーション」活動が不可欠となる。

今後省庁・自治体では、以下に示す3つの領域における、質の高い広報コミュニケーション活動を展開していくことが重要である（次ページの図1）。

なお、本稿で使用する「広報コミュニケーション」の意味は、「行政組織体が政策実行や行政サービス提供などの面で効率を高め、より高い成果を得るために、その活動にかかわる組織や個人との間でより良き関係を構築

するためのコミュニケーションの総体」ということである。したがって、狭義の広報（PR：パブリックリレーションズ）より広い意味が与えられている。

### （１）マーケティングコミュニケーション

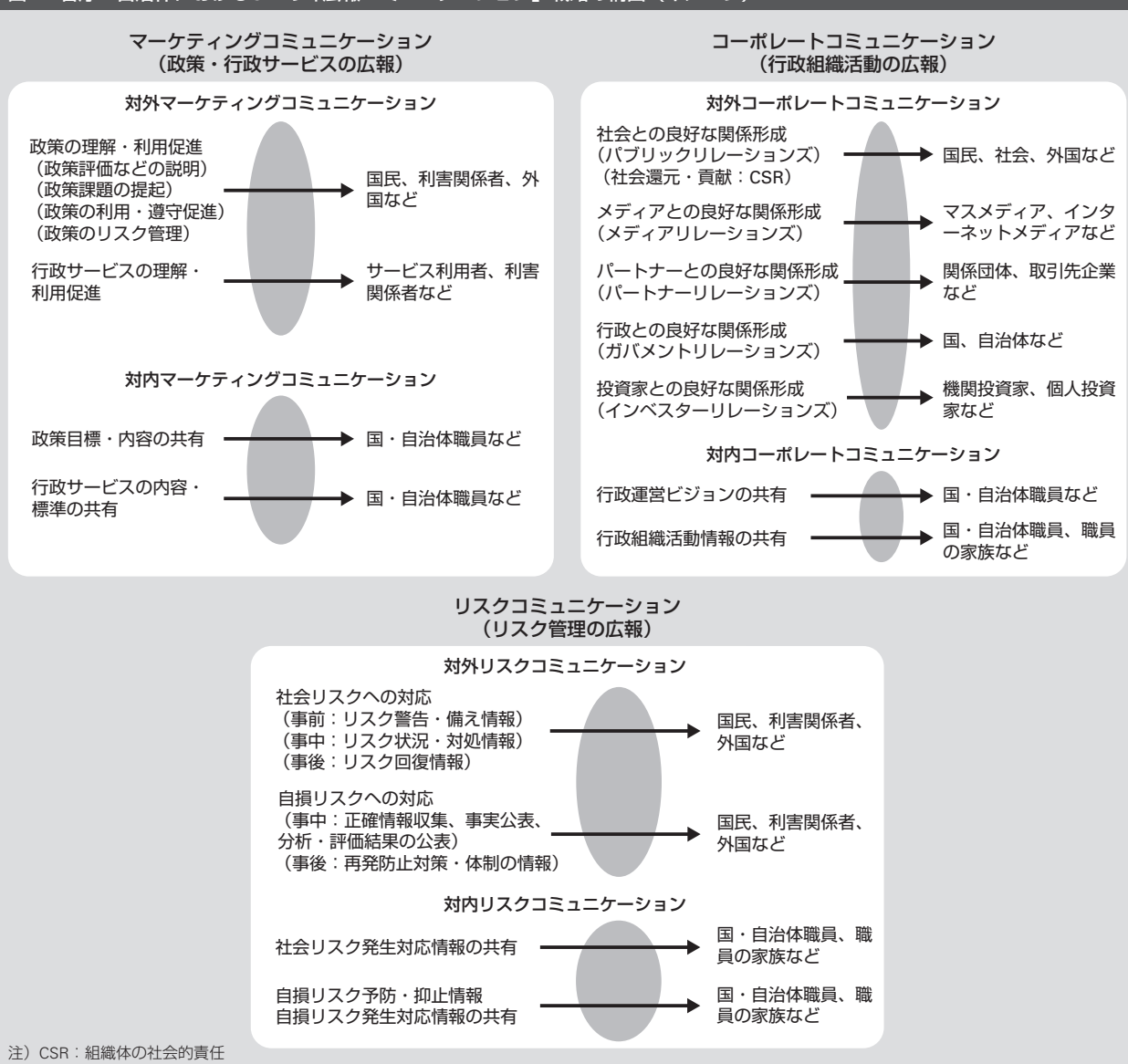
民間企業では、自社の商品やサービスの認知度・好感度の向上や購買の喚起に向けた、情報やメッセージの伝達行為である「マーケティングコミュニケーション」が経営戦略上

重要な役割を担っている。

これからは、アメリカのマーケティング学者、フィリップ・コトラーらの著書『非営利組織のマーケティング戦略』（井関利明監訳、第一法規、2005年）での主張に代表されるように、非営利組織（大学、病院、博物館など）や公的セクターでも、マーケティングコミュニケーションが重要な役割を担うと予想される。

省庁・自治体のマーケティングコミュニケ

図１ 省庁・自治体における3つの「広報コミュニケーション」戦略の構図（イメージ）



ーションとは、「省庁・自治体の提供する政策やサービスへの理解や需要を拡大、創造するために、国民への広報コミュニケーション活動を効果的に行うこと」である。

特に、今後省庁や自治体では、「政策のマーケティング」という考え方を重視し、実行すべきである。行政のコミュニケーション活動で基本になるのが、国民生活にとって重要な政策（計画、施策、制度、事業などを含む）に関する政策広報である。

しかし、これまでの政策広報は、行政からの上意下達の面が強く、主婦から高齢者まで誰もがわかりやすい内容になっていないなど、国民への理解浸透の面で多くの課題が指摘されている。政策をよりよく理解してもらい、利用、遵守してもらうという意味での「政策をマーケティングする」という発想に基づく政策広報がより重要となっている。

## （2）コーポレートコミュニケーション

企業では組織価値の創造と維持のための「コーポレートコミュニケーション」が有効な経営戦略となっている。これは、組織体が行うPR、投資家向けのIR（インベスターリレーションズ）、マスメディア向けのMR（メディアリレーションズ）などの「対外コミュニケーション活動」や、従業員向けのER（エンプロイヤーリレーションズ）などの「対内コミュニケーション活動」のことである。

企業にとって、優れたコーポレートコミュニケーションを実践することは、企業と社会の良好な関係の構築、企業組織内における経営ビジョンの浸透などの効果創出につながっている。

しかし、わが国の省庁や自治体では、このようなコーポレートコミュニケーションの考え方に立った、戦略的な広報活動はあまり行われていない。

一方アメリカでは、省庁や自治体の広報活動ですでにコーポレートコミュニケーションの考え方が導入され効果を上げている。たとえば、アメリカ連邦政府のポータル（玄関）サイトである「FirstGov.gov」では、対外・対内コミュニケーションの重要性が意識され、訴求対象者の区分として「市民向け」「企業・NPO（民間非営利組織）向け」「政府職員向け」「他の政府機関向け」の4つを設けて、対象者区分別に関連する情報が体系的に提供されている。

こうしたことから、今後は、わが国の省庁や自治体でも、コーポレートコミュニケーションの重要性を認識し実践していくことが望まれる。

省庁・自治体のコーポレートコミュニケーションとは、「行政組織と市民・企業などの間や、組織内部での“より良き信頼関係”の構築を目的として、行政組織が行う対外広報コミュニケーション活動（PR、IR、MR、CSRなど）と、対内広報コミュニケーション活動（ERなど）」ということができる。その実践によって、省庁・自治体と市民・社会の良好な関係の構築、同組織内における政策目標や経営ビジョンの浸透、職員の意識統一などがより良く達成されることにつながる。

## （3）リスクコミュニケーション

近年、社会全体としてのリスク（危機、予期せぬ事態）への関心の高まりとともに、省庁や自治体でもリスクの発生に対応した適切

なコミュニケーションの重要性が増大している。その対応いかんによっては、国民からの評価や社会的評価が著しく低下し、組織体へのダメージをもたらすからである。

省庁や自治体が行うべき「リスク管理」の内容は広範に及ぶ。その中で重要な役割を担うのが「リスクコミュニケーション」である。一般的な定義によれば、リスクコミュニケーションとは、主に環境や健康に対する危機管理（クライシスマネジメント）の重要な手法の一つであり、想定されるリスクとその対策に関する情報を利害関係者間で交換することにより、相互理解を深めることである。

しかし、今日ではリスクコミュニケーションの対象は、環境や健康だけにとどまらず、大規模自然災害、テロ災害、生活権・プライバシー権侵害など広範な分野に及んでいる。また、事件・事故発生時におけるクライシスコミュニケーションも、重要な対応課題である。

以上を踏まえると、省庁・自治体のリスクコミュニケーションの分野は、大きく以下の2つが想定される。

#### ①社会リスクへの対応コミュニケーション

省庁・自治体が使命として担わなければならない重要な役割は、大規模自然災害、耐震偽装問題、テロ事件、重大犯罪など社会的影響の大きな事件や問題が発生した事前・事中・事後の各局面で、国民に対してリスクの軽減や措置に対する情報の収集、提供などのコミュニケーション活動を行うことである。

#### ②自損リスクへの対応コミュニケーション

一方、省庁・自治体は、自らの組織体がダメージを受けるリスク、すなわち組織職員による犯罪、個人情報漏洩、事故発生に伴う管

理責任追及、政策（施策、事業）への批判などに対して、事前・事中・事後の各局面で、適切なコミュニケーションを行っていかねなければならない。

省庁や自治体に対処すべき以上のようなリスクは、日ごとに増大しているにもかかわらず、リスクコミュニケーションの考え方は、一部の特定分野（環境、食品、化学物質）を除いては希薄である。一方、海外先進国では、政府活動にかかわるリスクを網羅的に捉え、個々の職員が対応すべきリスクコミュニケーションの具体的な行動マニュアルなどが整備されている。たとえば、イギリス政府では、一般の政府職員を対象とした「リスクコミュニケーション：規制実務の手引き」が策定されている。

わが国の省庁・自治体にとっても、こうした社会リスク、自損リスク全般に対するコミュニケーション指針の確立が不可欠の時代となっている。

## II 省庁・自治体の広報コミュニケーションマネジメントの革新

以上のような3つの領域で戦略的な広報コミュニケーション活動を展開していくにあたっては、計画・指針、組織・人材、PDCA（計画、実行、評価、修正）サイクルの各面におけるマネジメントが必要となる。

### 1 広報コミュニケーション計画 または実行指針の策定

省庁・自治体で戦略的に広報コミュニケーション活動を展開していくにあたっては、マーケティングコミュニケーション、コーポレ



ートコミュニケーション、リスクコミュニケーションの方針や手段を明確に示す「広報コミュニケーション計画」または「実行指針（ガイドライン）」を策定すべきである。以下に省庁・自治体それぞれについてのそのあり方を示す。

## （１）省庁共通の「広報活動実行指針・マニュアル」の策定

主要先進国の多くでは、中央政府における「コミュニケーションポリシー（方針）」が確立されている。また、省庁共通基盤としての広報コミュニケーション活動に関する実行指針（ガイドライン）などが作成されており、実際に活用されている。

たとえば、カナダ政府では「カナダ政府のコミュニケーションポリシー」、オーストラリア政府では「オーストラリア政府の広報活動ガイドライン：原則と手順」などが策定されている。

一方、日本では、一部の省庁で広報基本方針や実践手引きなどを作成する動きは見られるが、まだ限定的である。また、内閣官房広報室では年度ごとに「政府の広報活動の基本方針について」を作成しているが、より具体的な実行指針やマニュアルが必要である。国民へ伝わる効果的で効率的な広報活動を展開していくうえでは、省庁全体で共通する日常的広報コミュニケーションの基本ルールを定めて、これを共有化することが望ましいからである。

以上の背景を踏まえると、わが国の省庁でも、省庁横断的に機能する共通の広報コミュニケーションの実行指針やマニュアルを策定し、各省の広報担当部署にとどまらず、組織

表1 省庁における広報コミュニケーションの指針・マニュアルの構成（暫定案）

1. 省庁広報コミュニケーションの理念と目的
●国民に伝わる広報、顔の見える広報、中にも伝わる広報 など
2. 広報コミュニケーションの種類と方針
●ポリシー（政策）コミュニケーション
●コーポレート（組織体）コミュニケーション
●リスクコミュニケーション など
3. 広報コミュニケーションの対象者と方針
●パブリックリレーションズ（国民、企業・団体など）
●メディアリレーションズ（報道機関）
●ガバメントリレーションズ（地方自治体、他省庁など）
●インターナルリレーションズ（省庁職員） など
4. 広報コミュニケーション体制のあり方
●広報担当官制度（PIO：パブリック・インフォメーション・オフィサー）
●広報外部専門家アドバイザー制度、外部評価制度
●省庁間広報連携体制 など
5. 広報手段（媒体）利用の要領と留意点
●マスメディア（報道機関）：新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、インターネット
●ウェブ2.0のメディア：ブログ、SNS、口コミサイト
●独自媒体：ホームページ、映像、紙媒体 など
6. 広報コンテンツ作成の要領と留意点
●パブリシティ広報（会見、口頭説明、資料配布、取材対応など）
●独自広報（ホームページ、広報紙誌、パンフレット、映像など）
7. 広報コミュニケーション計画の策定とPDCAサイクル
●広報コミュニケーション計画の策定要領
●PDCAサイクルの実施要領 など
8. 広報効果の測定
●モニタリング、世論調査、インターネット調査など
9. 情報の取り扱いに関する留意点
●個人情報保護、著作権

注）PDCA：計画・実行・評価・修正、SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス

体全体に浸透させていくことが重要である。その構成内容は、たとえば表1に示すとおりである。

## （２）自治体における「コミュニケーション計画」の策定

地方自治体では、市民や地域との接触がより緊密である。したがって効果的な活動を実行していくためには、「市民・地域コミュニケーション」「行政内部コミュニケーション」

「マスメディアコミュニケーション」の方針や手段を明確に示す「コミュニケーション計画」を策定することが望ましい。

アメリカの先進的な地方自治体では、実際にコミュニケーション計画を策定している例が見られる。それらを参考にすると、わが国の自治体におけるコミュニケーション計画では、対象を「市民」「自治体職員」「マスメディア」に明確に区分し、それぞれの政策目標・目的、戦略手段、行動計画、プログラムなどを示すことが望ましい。

## 2 広報コミュニケーション組織の強化とプロコミュニケーターの育成

### (1) 広報コミュニケーション統括部署の拡充と機能強化

今後省庁・自治体では、広報コミュニケーション活動を統括する部署を拡充、改組し、役割や機能を強化していくことが望ましい。組織の面では、既存の広報担当部署を中核としていくことが現実的な対応となろう。ただし、機能の面では、従来の広報業務に加え、コミュニケーション計画の策定と実行管理、ホームページなどのコミュニケーション媒体の一元的管理、マスコミへの対応などの統括的实施といったことが必要である。

アメリカの連邦政府や自治体では、コミュニケーションを司る組織は、「コミュニケーションズ&アウトリーチ局（アウトリーチとは、行政サービスを通常範囲を超えて実施すること）」「コミュニケーション&インフォメーション局」「コミュニケーションズ&マーケティング課」「コミュニケーションズ&MR局」などの名称で呼ばれている。

わが国の省庁や自治体にはないコミュニケ

ーション、マーケティング、MRなどの概念、用語が組織名称の中に使用されており、コミュニケーションマネジメントの先進性がうかがわれる。

### (2) プロコミュニケーターの育成

一方、コミュニケーションの専門家としての広報情報担当官の育成と制度の確立も必要である。

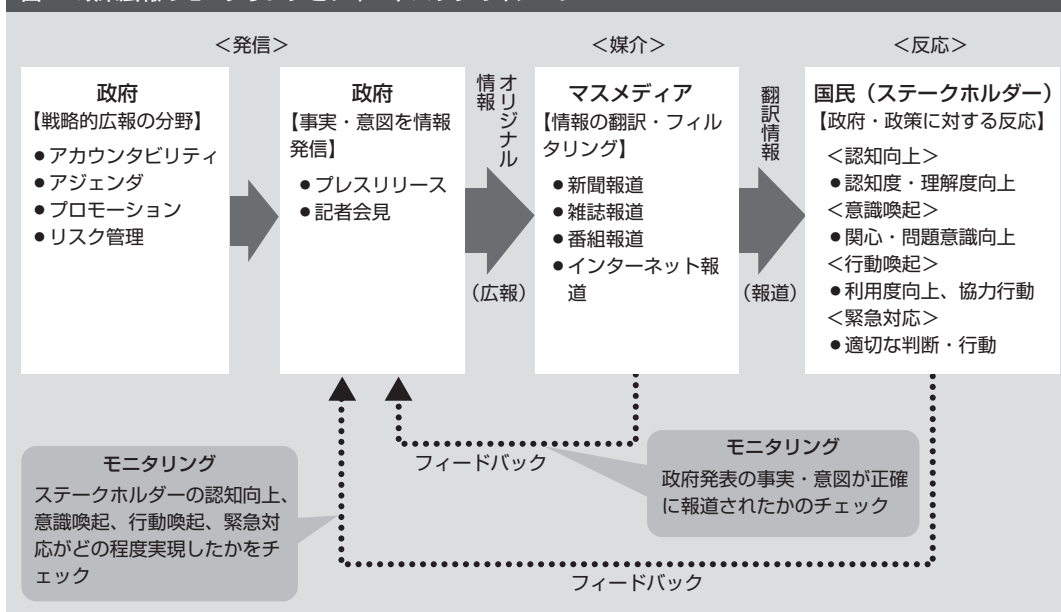
アメリカでは、専門的職種としてPIO（パブリック・インフォメーション・オフィサー）と呼ばれる広報情報担当官が政府や自治体などの公的セクターに置かれ活躍している。広報情報担当官は、「コミュニケーション・プロフェッショナル」または「プロフェッショナル・コミュニケーター」などと呼ばれており、行政組織の中でコミュニケーションの能力、スキルが重視されていることがうかがえる。

コミュニケーションの専門家を擁するという考え方は、わが国の省庁や自治体にはこれまでほとんど存在しない。

## 3 広報コミュニケーション活動のPDCAサイクル

省庁・自治体では今後、広報コミュニケーション活動のPDCAサイクルを確立していくことも重要である。戦略的な広報コミュニケーション活動を実行していくためのPDCAサイクルとは、具体的な広報活動などについて、①計画（Plan）：広報の企画・立案、②実行（Do）：広報事業の執行、③チェック（Check）：広報の効果評価、④アクション（Action）：広報戦略の修正——という円環的な活動を推し進めることを意味する。

図2 政策広報のモニタリングとフィードバックのイメージ



特に、省庁・自治体では広報活動に関するモニタリングとフィードバックが重要である。モニタリングには、次の2つが想定される。

①マスメディアの媒介に対するモニタリング——行政機関発表の事実と意図が、正確に報道機関によって報道されたかの検証

②国民の反応に対するモニタリング——行政機関の意図したとおりに、国民の認知、意識、行動が変わったかの検証

一例として、政府広報についてのモニタリングのイメージを示すと、図2のとおりである。政策・サービスの広報に対する「反応感知」（国民の認知、理解、好感、行動の度合いの把握）とそれに基づく「フィードバック」（反応をもとにした戦略の修正）が重要となる。

さらに、広報コミュニケーション活動に対する外部評価制度の充実も重要である。市民

を中心とする外部評価委員会の設置などを通して、当該自治体の広報コミュニケーション活動の成果を評価し、フィードバックする制度、仕組みを充実させるべきである。

### Ⅲ 省庁・自治体における戦略的な政策広報の展開に向けて

前述した3つの広報コミュニケーション戦略領域の中で、省庁と自治体にとって特に重視されるべきなのが、「（政策の）マーケティングコミュニケーション」、すなわち「政策広報」である。以下では、それに焦点を当て、あり方について述べる。

#### 1 政策を「説く・問う・売る・守る」広報の展開

省庁・自治体における戦略的な政策広報のカテゴリー（範疇）としては、以下の4つが重要であり、実際の広報活動ではこれらを区



表2 政策広報の категория と提供情報の例

政策広報の категория	広報事項の事例
<b>アカウントビリティ型 政策広報</b> (説明責任遂行)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人情報の保護に関する条例の制定状況</li> <li>● 介護保険制度改革</li> <li>● 独占禁止法改正</li> <li>● 少子化社会対策大綱の閣議決定</li> <li>● 子ども・子育て応援プランの決定</li> <li>● 『情報通信白書』の公表</li> </ul>
<b>アジェンダ型政策広報</b> (検討課題提起)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「次世代ブロードバンド戦略2010(案)」に対する意見募集</li> <li>● 「インターネット上の違法・有害情報への対応に関する研究会最終報告書案」に対する意見募集</li> <li>● 公正な買収防衛策のあり方に関する論点公開</li> <li>● 「今後の国有財産の制度及び管理処分のある方について——効率性重視に向けた改革」(中間答申)</li> </ul>
<b>プロモーション型政策 広報</b> (利用・遵守促進)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「豆腐・納豆の原料大豆原産地表示に関するガイドライン」</li> <li>● モノ作りに取り組む中小企業への支援</li> <li>● 再チャレンジ支援の推進</li> <li>● タウンミーティング一般参加者募集</li> <li>● 全国海難防止強調運動の実施</li> <li>● 環境にやさしいおしゃれ——WARM BIZのススメ</li> <li>● 女性のチャレンジ支援</li> </ul>
<b>リスク管理型政策広報</b> (国民の危機管理)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北朝鮮によるミサイル発射関連情報</li> <li>● @policeの名を騙った架空請求メールについて</li> <li>● わが国からの北朝鮮への渡航自粛</li> <li>● 金融機関を装ったCD-ROMの配布事例について</li> <li>● フランス各地における騒擾事件</li> <li>● 今冬のインフルエンザ総合対策</li> </ul>

注) @police：警察庁のセキュリティ情報提供サイト、CD-ROM：コンパクトディスクを利用した読み出し専用メモリー  
出所)「政府広報オンライン」(<http://www.gov-online.go.jp/>)より抽出

別し、訴求対象別に実施していくことが求められる(表2)。

### (1) アカウントビリティ型(説明責任 遂行型)の政策広報

これまでの行政事務や公共事業にとどまらず、国民生活に影響を与えるより上位の「政策」の意義、内容、成果について、国民にわかりやすく説明し理解を得ることが厳しく求められるようになってきている。最近の重要政策テーマとしては、個人情報保護、介護保

険制度改革、独占禁止法改正、電子政府の推進、年金改革、少子化対策などがあげられる。

これらの重要政策については、国民の生活に直結するため、政策の意義、内容、影響などについて国民各層への広範かつ深い説明が求められる。したがって、アカウントビリティ型の政策広報は、国民に対して「政策を説く」という意義を持っている。

### (2) アジェンダ型(検討課題提起型) の政策広報

国家的または国民的な重要政策課題について、論点を提起し世論を喚起することが政策立案のプロセスの中で重要性を増している。たとえば、最近の例としては、経済産業省が「公正な買収防衛策のあり方に関する論点公開」を行っている。これは、企業価値研究会(経済産業政策局長の私的研究会)が買収防衛策に関する開示のあり方と証券取引所における買収防衛策の取り扱いのあり方についての考え方を広く国民に提示したものである。

こうした政策アジェンダの公開によって、より国民的な議論が高まり、政策形成に寄与すると考えられる。したがって、このようなアジェンダ型の政策広報は、国民に対して「政策を問う」という意義を持っている。

### (3) プロモーション型(利用・遵守 促進型)の政策広報

企業にとって不可欠な販売促進(プロモーション)の発想が、政策分野にも必要となりつつある。ここでいう政策のプロモーションとは、政策を多くの国民や企業などに利用または遵守してもらうために、人の心を動かす

情報・価値の提供や工夫を行うことである。

政策のプロモーションは、具体的には以下に示すように「政策（施策、制度）を利用してもらうこと」と「政策を遵守してもらうこと」を目的として行うものである。したがって、このようなプロモーション型の政策広報は、国民に対して「政策を売る」という意味を持っている。

#### ①政策（施策、制度）の利用を促す広報

国や地方自治体は、たとえば、企業振興や企業誘致のための各種制度を提供している。中小企業振興、地方への企業誘致、対日投資（外資系企業）の誘致などを目的とした各種の補助・助成制度、税制優遇、特区制度などである。これらの制度は、多くの企業や事業者の評価され利用してもらわなければ、その意義を失う。制度を利用してもらうためには、複雑な施策体系を平易に示すことや、メリットを強調するなどの政策広報が重要である。

#### ②政策の遵守を求める広報

国や地方自治体には、たとえば、地球環境対策、少子高齢化対策など、国民に遵守、または積極的に取り組んでもらうことを目的とした政策がある。具体的には、地球環境対策面では「クールビズ」や「ウォームビズ」などに代表されるような省資源・省エネルギーを国民に訴える政策、また少子化対策の面では子育て環境の充実などを通して多くの女性に子どもを産み・育ててもらえるように働きかける政策などがある。

これらの政策は、広く国民に政策の意義を理解してもらい、遵守または行動してもらうことが必要となる。したがって、政策の意義をわかりやすく示すとともに、国民がアクシ

ョンに移すことの動機づけとなるような魅力ある広報コンテンツが求められる。

### （４）リスク管理型の政策広報

政策の執行前と執行後に社会的な問題が発生した場合、またはわが国の政策に対して国内外から批判が出た場合、広報の面で適切かつ迅速に対処し問題の深刻化を防ぐ必要がある。

たとえば、鳥インフルエンザのヒトへの感染と拡大の可能性が高まっていることがマスコミに報じられている。こうした国家的対応が必要なリスクに関しては、政府としての対応措置（政策）がしっかりと講じられる前の国民への迅速なリスク情報の提供、さらにワクチン備蓄対策などの対応措置が講じられた段階での安心情報の提供が、政策広報として極めて重要である。

また、ある特定政策の執行後に社会的問題が発生し、それに対し政策の失敗として批判が出た場合や、わが国の政策に対して国内外から批判が出た場合などには、正確な事実関係の情報提供、問題に対する措置や対処方法に関する情報提供、状況によっては反論や誤りを認めるというメッセージの発信が重要である。したがって、リスク管理型の政策広報は、国民を守るとともに「政策を守る」という意味を持っている。

## ２ 国民に正しく伝わる政策広報の展開

### （１）重要な「正しく伝わる広報」の視点

以上のような省庁や自治体による戦略的な政策広報を展開していくにあたっての要諦は、「正しく伝わる広報」の実践である。「伝

える」と「伝わる」には大きな違いがある。「正しく伝わる」とは、情報やメッセージの送り手側が「正しく伝えること（表現すること）」と、受け取る側が「正しく理解すること（受け取ること）」が達成されることである。

これからの省庁・自治体では、このような「正しく伝わる広報」の考え方によって実践していくことが重要である。具体的には、たとえば以下の対応が効果的だろう。

## （２）政策の利害関係者の目線に立ったきめ細かな広報の展開

政策の分野によって、利害関係者である国民や企業の「顔」は異なってくる。最も基本

的な「顔」の違いは、個人・企業、男性・女性などの属性の違いである。さらに識別が重要なのは、個人の場合では、市民（公民）、納税者、生活者、消費者、投資家、事業者、パートナーなどの違いである。また、企業の場合では、大企業、ベンチャー企業、中小・中堅企業などの違いである。こうした政策にかかわる利害関係者の違いを認識し、それらの目線に立った政策広報をきめ細かく行っていくことが有効である。

たとえば、アメリカの教育省のホームページでは、教育政策の利害関係者を「学生」「保護者」「教師」「管理者・運営者」の４つに区分し、それぞれの入り口をトップページに設け、より詳細な情報ページへと誘導している。

以上のような政策利害関係者の視点に立った政策広報のイメージを、たとえば国や自治体が手がける中小企業政策（施策）について示すと、図３のように対象者が分類される。これらの対象者がそれぞれ必要とする施策情報を的確に提供することが政策広報の要諦となる。

## （３）ライフイベントに対応した政策広報の展開

ライフイベントとは、市民が生活していくうえで起こりえる出生、育児、教育、就職・転職、結婚・離婚、居住・引っ越し、罹病、介護、退職、葬儀などの節目となる出来事を示す。わが国の自治体のホームページでは、このようなライフイベント別に、各種手続きや関連する政策情報をわかりやすく提供する、または相談を受けることなどを実行している例は多い。

図３ 多様な利害関係者の目線に立った政策広報のイメージ（中小企業施策の例）

中小企業施策広報の対象者の分類	
ベンチャー (起業家、企業)	ビジネスマン起業家
	大学発ベンチャー起業家
	市民起業家（主婦などの市民）
	退職高齢起業家
	スタートアップ企業
	アーリーステージ企業
中小・中堅企業	中小企業
	小規模企業者
	再生企業
各種団体	産業・企業団体
	NPO
	まちづくり団体
国民（個人）	市民（公民）
	雇用者、生活者
	資格取得希望者
行政機関	地方自治体
	中央省庁
研究・調査機関	研究者
	コンサルタント
報道機関	新聞、テレビなど
金融機関	民間銀行、証券会社など

### ＜施策の分類＞

- 経営支援
- 人材育成支援
- 融資、助成
- 専門家派遣 など

各広報対象者が求める情報を提供

注）NPO：民間非営利組織

こうした取り組みは、省庁レベルでも実施可能である。たとえば、省庁横断的なポータルサイトで国民や企業のライフイベントの区分を設けて個別情報へ誘導する、あるいは、各省庁ごとに政策分野に関連したライフイベント区分を設けることなどが想定される。こうした取り組みによって、国民へ「正しく伝わる政策広報」が可能となる。

### 3 より戦略的な政策広報の展開に向けて

今後、省庁や自治体でより戦略的に政策広報を実行していくにあたっては、「政策のブランディング」という考え方を導入することが望ましい。企業で展開されるブランディング戦略は、政策広報にも応用可能であり、かつ効果を発揮すると考えられる。ここでいう政策のブランディングとは、「政策のイメージアップを図り、政策の社会的価値（ブランド性）を高めること」である。具体的には、たとえば以下のようなことが想定される。

当該政策を誰に訴求するか、または何に訴求するかを明確にし、政策のイメージ形成を図ることが有効である。たとえば、「ものづ

くりを支援する政策」「女性のための政策」「地方を見放さない政策」「世界に勝つ政策」などの政策のブランドイメージづくりである。

また、政策同士が競合する場合（産業誘致政策など）、当該政策が他政策との比較でどのような優位性を持っているか、その優位なポイントを魅力的に示すことも有効である。自治体における産業誘致政策を例にとると、個々の税制優遇や支援条件の提示ではなく、「ものづくりを支援する政策パッケージ」の提供と、それによる全体立地コスト縮減効果の高さなどの優れた点をアピールすることが重要となる。

以上のような政策のブランディングを意識した政策広報の展開は、冒頭に述べた「競争に勝つ政策運営」に大きく貢献することになるだろう。

#### 著者

北村倫夫（きたむらみちお）

社会産業コンサルティング部上席コンサルタント、北海道大学大学院国際広報メディア研究科客員教授  
専門は国土・地域・産業政策、行政改革、公的セクター広報など