

# 総合PR戦略への誘い

岡本孝夫 仲俣正之 河村俊之 小沢 朗

## 一 ―― 総合PR戦略の必要性

民間では、「総合PR戦略」が経営戦略の大きな柱として位置付けられている。

企業の「総合PR戦略」とは何であるか。一言でいえば、企業と消費者との間で、コミュニケーションを再構築し、さらに、新しい企業イメージのもとに社会との好ましい関係を形成していくことである。変化した経営環境の中で、企業としての社会的責任を果たし、企業の継続的な発展をなしとげるため、内外との新しいコミュニケーションを築くこと

が必要であったからである。

公害問題の噴出、高度成長から低成長へと企業を取り巻く環境は、ここ十数年の間に大きく変化した。消費者の意識も「モノの豊かさから心の豊かさ」へと変わり、その結果、「作れば売れた」時代から、「売れるモノは何かを求める」ようになった。このような変化にたいして、企業は、経営諸活動を見直し、その一環としてPR活動の全面的見直しを実施したのである。この中ででてきたのが、「総合PR戦略」なのである。

ひるがえって、自治体行政はどうであろうか。自治体を取り巻く環境

も大きく変化している。低成長時代

を反映してか、行政改革が叫ばれ、自治体を見る市民の目は大変厳しいものがあり、また、高度情報化、高齢化、国際化など新たな行政課題への対応が迫られている。こうした変化に対応するため、自治体もこれまでのPR活動の見直しをほかり、

「総合PR戦略」を構築する中で、市民と行政との間で、新しいコミュニケーションを築くことが必要なのではないだろうか。

他の自治体ではどうか。東京都や神奈川県、さらに手法は異なるが、大分県や熊本県でも取り組まれている。

- 一 ―― 総合PR戦略の必要性
- 二 ―― 市民情報センターとPR戦略
- 三 ―― 広報印刷物調整事務を通じて
- 四 ―― 市民クラブ「ヨコハマ」読者アンケート調査による広報印刷物の効果測定と販売戦略の実践
- 五 ―― 総合PR戦略への誘い

る。

本稿は、本市における「総合PR戦略」構築のアプローチとして、問題点の提起と個別的課題を通してみた「総合PR戦略」への展望を私論としてのべたものである。

## ① PRとは何か

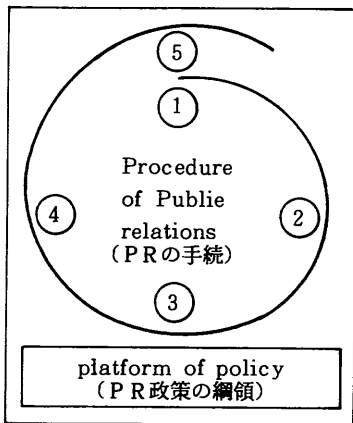
「総合PR戦略」をのべるのに、まず、PRとは何かをいわなければならぬ。

PRという言葉は、第二次大戦後アメリカからやってきた。PRは「公衆関係(パブリックレイションズ)」という訳のわからない訳をさ

- れ、様々な理解をされてきた。一般的には、広報（広い意味）を指すのであるが、広報は文字どおりだと「広く報らせること」となり、インフォメーション（情報）ならまだしも、へたをするとプロパガンダ（宣伝）と誤解されてきた向きもあった。つまり、広報印刷物やテレビ・ラジオといった媒体による一方的な「広報」活動だけがPRといった誤解。また、まじな理解ではあるが、広い意味での広報（広聴を含む）と狭い意味での広聴・広報という二元的なとらえかたがある。
- しかし、PRの本来の意味は、送り手（受け手）と受け手（送り手）との間で、情報を媒介とするコミュニケーションの全過程をいい、当然、その中には、相互の自己変革を含むものである。行政広報の分野に限ると、行政のPR活動は図1のように図式化できる。また、
- ①情報における真実性の原則
  - ②コミュニケーションにおける相互過程の原則
  - ③公共利益合致の原則

- ④人間的アプローチ、ふれあいの原則（井出嘉憲著「行政広報論」が基本原則である。現実的には、行政の個々の事業の全過程で、おこなわれるべきもので、その意味で「職員全員がPRマン」とよくいわれるのである。しかし、先ほどのべたが、PRの本来の意味、基本原則から本市のPR活動をみると、様々な問題点がみえてくる。
- ②本市のPR活動の問題点
  - 本市のPR活動の全体から問題点を取り上げると
  - ①PR活動が戦略的な体系性にかけている。
  - ②制度はともかくPR活動全体としては、十分な機能を発揮しているとは言いがたい。
  - ③PR活動に対する認識が十分とはいえない。
  - ④窓口の市民との対応がPR活

図-1 行政のPR活動



- ① 内部的調査 (internal research): 組織内の情報、印象および観念を収集すること。
- ② ポリシーとの統合 (integration with policy): すべてのメッセージがPR目的の達成を促進するか否か、これに対する判断が加えられること。
- ③ メッセージの準備 (preparation of message): メッセージを伝達する最も適当な方法を検討すること。
- ④ コミュニケーション (communication): 公衆にメッセージを伝達するプロセス。
- ⑤ 外部的調査 (external research): メッセージの理解、効果および公衆の反応の性質を検討すること。

動の原点という認識が少ない。などの問題が指摘できよう。具体的にあえて広報活動、広聴活動にわけて指摘すると、広報活動では、広報印刷物をはじめテレビ・ラジオ等の視聴覚媒体による各種広報活動は、量的には拡大をしているが、明確な広報目標のもとで、広報効果も考えあわせた実施がされている例はすくない。

また、個々の広報活動間の関係性や位置付けの検討、さらには広聴活動との連携も十分とはいえず、総体として、戦略性にかけると言わざるをえない。

これらの問題を解決するために、PRの理念のもと、戦略づくりが

必要と考えている。そこに至る全体的プログラムをここでは提起しないが、次の個別事例から総合戦略構築の展望を試みたい。

なお、広聴活動については、特集⑤「広聴・広報の今日的対応」を参照してほしい。

二 市民情報センターとPR戦略

① 窓口業務のシステム化

職員であれば、だれしも、「この仕事はどこでやっているのか」と問われ、適切な説明、案内ができず、きまりの悪い思いをしたことがあるだろう。それだけならまだ良いほう

で、結果的に「トライ回し」してしまったこともあるに違いない。行政が、これだけ多種多様な業務をてがけ、しかも、縦割り化の弊害を克服しきれていない現状であってみれば、市民にとって、必要な情報が一体どこにあるのかわからないのは当然である。ところが、厄介なことに、職員にとってもわからないのである。かくして、朝刊を見て初めて「へえー、こんなことやってるんだ」と驚くありさまであってみれば、円滑な市民応対をはかることなど、確かに困難というものだ。

窓口が「役所の顔」であるとするならば、よい顔を作っていくためには、どのような施策が必要か。窓口事務を含めたPR活動全体の「理念」、戦略的な「体系性」、それを担保する内部システムが必要となってくるであろう。

まず最初に、システムの側面に注目したい。

要は、庁内情報の流通が有効に機能していないことが原因なのではないか。そうであるから、「知らない

ことは答えようがない」「調べるノウハウがわからないから応対しようがない」という状態に効果的なメスをいれられないのである。

現状の庁内広報手段だけでは情報を迅速・確実に、かつ効率的に伝達することは、困難であり、早急に内部システムの整備が迫られているのではないか。

これは単に、窓口応対を円滑にするために、何らかのシステムを整備せよといったものではない。それでは、本質的な問題が見えてこない。窓口は行政の質の反映なのであって、行政自体の質が窓口において、端的に露呈しているのにすぎない。

したがって、順序としては、庁内情報の円滑な流れをシステムとして確立し、それが、事務全般に改善効果を及ぼしたうえで、窓口に反映されるべきなのである。

窓口で、日々市民と応対し、市民サイドの視点で庁内をながめると、この構図が見えてくる。

それでは、情報提供をスムーズに行う機能はどのようにして作られる

のか、また、庁内情報の円滑な流通はいかにはかられるべきか。以下、「市民情報センター」の事例を紹介し、対応策を考えてみることにしよう。

## ② 市民情報センターの機能及び

### 当面の課題

「市民情報センター」は、市政情報の総合提供窓口として、昨年、十二月一日、市庁舎一階にオープンした。開設以来の評判はまずまずで、新聞各紙の紹介も好意的であり、地の利の良さも手伝ってか、一日約三〇〇人の市民がここを利用して（表一）。

開設にあたっては、他団体の類似施設の事例等を参考にするとともに、本市の総合窓口にふさわしい各種の機能について検討を加え、全体をユーザーサイドの視点にたって設計した。

開設にあたって留意した点は、次のとおりである（表一・二参照）。

①従来、別個に機能していた行政資料室と刊行物サービスコーナーを連

表一 市民情報センターの利用状況

(61年12月1日～62年1月31日の実績)

区分	利用者数 (人)	相談・案内 (件)	行政資料等の貸出し		ニューメディアコーナーの利用 (件)	刊行物サービスコーナーの売上 (件)
			市民 (件)	職員 (件)		
1日当たり の平均	294.5	33.2	29.0	8.9	21.6	139
2カ月間の 累計	13,840	1,559	1,361	417	1,017	6,399

携させ、あわせてパンフレットコーナーを拡充した。

情報の高度利用をはかるため、「市政情報総合検索システム」を開発し、各種の情報をデータベース化した。

また、ニューメディア時代の到来を反映して、ニューメディアコーナーを新たに設置し、各種の情報提供システムを導入した。

③各コーナーを連携させ、一体的な

表一 2 市民情報センターの機能

コーナー名	業務内容	データの内容及び量
総合案内カウンター	市政情報の総合的な相談・案内、各局への問い合わせ等	業務案内、施設案内等に必要なる各種資料
行政資料コーナー	行政資料のレファレンス、説明、閲覧、貸出し等	行政資料 約37,000冊
刊行物サービスコーナー	本市及び関係団体の発行する刊行物、地図等の有償頒布	有償刊行物 常時 約120～130種類
パンフレットコーナー	リーフレット、パンフレット等の無償頒布	無償刊行物 常時 100種類以上
ニューメディアコーナー	キャプテン等のニューメディア機器を利用した情報提供	表一 3 のとおり

表一 3 各情報システムの内容

システム名称	情報の種類及び内容
市政情報総合検索システム(愛称: YCIPS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口での情報検索の支援システムとして開発。光ディスクファイルとコンピュータを利用して必要な情報を検索。</li> <li>・対象情報(行政資料、組織文書分類、映像資料等7種類)</li> <li>・稼動予定 昭和62年5月以降</li> </ul>
キャプテンシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・センター内の端末機からキャプテンセンターの情報を呼出す。</li> <li>・番組名「ハローヨコハマ」</li> <li>・提供画面数 400画面</li> <li>・内容「横浜マンスリーガイド」他</li> </ul>
文字放送システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・センター内の端末機から、テレビ放送に多重化された情報を呼出す。</li> <li>・番組名「ハローヨコハマ」</li> <li>・提供画面数 7画面</li> </ul>
ビデオ情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和61年度に庁内で実施した「映像情報調査」をもとに、各局区で作成したビデオテープを複製し、提供</li> <li>・提供本数 65本(昭和62年3月現在、順次増加)</li> <li>・多番組選択装置の導入を検討中</li> </ul>

機能を確保するとともに、市政全般の案内・情報提供機能を実現するため、総合案内カウンターを設置した。この結果生じた効果は次のとおりである。

①必要な各種の情報については、おむねセンター内で入手することができるようになった。例えば、みなとみらい21関係の情報を入力したい市民は、まずパンフレットコーナーで無料パンフを入手し、次に行政資料コーナーで関連資料

料の閲覧・貸し出し等のサービスを受け、必要な場合は、刊行物サービスコーナーで購入することができ、一度で各種の情報が得られるようになった。さらにニューメディアコーナーでキャプテン、ビデオ等を通じ

て、ビジュアルな情報に接することができる、というように多面的なサービスが受けられるようになった。②「市政情報総合検索システム」等の各種情報システムを導入したことにより、高度情報社会に対応した迅速かつ確かなサービスが得られるようになった(表一3参照)。

③総合案内機能を新設した結果、各コーナーが一体的に機能し、有効なサービスが受けられるようになる。とともに、各局区に対する問い合わせを含めた市政情報の総合的な案内が実現できた。

これによって、必要な情報については、まず、センター内で検索し、要求にこたえられない場合は、各局区に電話で問い合わせ、所管課を特定したうえで、案内することとした。この結果、従来、往々にして生じた「タライ回し」のかんりの部分を解消することができた。

以上のとおり一定の改善効果があげることができたわけだが、「総合窓口」としての機能はまだ不十分であると思われる。

今後、さらに次のような事態に対応することが必要となってくる。

①情報公開制度の実施にともなう公文書情報ニーズへの対応

②市民ニーズの変化、潜在的ニーズの顕在化への対応

余暇の増大や、高度情報社会の進展等に伴ともない、市民ニーズが多様化、複雑化していくことが予想され、従来の情報の量と質ではやがて対応しきれなくなる（生活情報、文化・スポーツ情報ニーズ等の増大）。

また、情報提供サービスの利便性が向上し、従来は入手できなかった情報が得られるようになったため、潜在的ニーズが喚起されること等が予想される（例えば、センター内でビデオを視聴することができることによって、貸出し等の要望が数多く寄せられるようになった。また、統計情報について、最新の数値を提供してほしいという要望も多くなった。）

③総合案内機能の設置によって、従来、「どこにきいていいかわからない」と諦めていた市民の要望にも、ある程度対応できるようになった。

その結果、問い合わせの件数が増加し、内容も専門化していくことが予想される。

このため、当面、さらに次のような機能拡充をはかる。

①公文書情報検索機能の整備

「市政情報総合検索システム」を活用して、公文書情報をデータベース化し、情報公開制度実施後の市民応対の迅速化、円滑化をはかるとともに、各局区との連絡体制を強化する。

②地域窓口との連携機能

情報公開制度の実施に伴い、ファクシミリ装置等を活用したネットワークを構築して、各区との連携体制の強化をはかる。

③外部データベースとのネットワークの構築

センターの総合情報提供機能を拡充するため、積極的に外部データベースの利用を推進していく。六十二年度は、こども科学館情報システム（横浜市青少年科学普及協会）、及びスポーツ情報システム（横浜市スポーツ振興事業団）とのオンライン化をはかり、新たな情報提供サービスを行う。さらに、他のデータベースについても、ネットワーク化を検討していく。

④映像資料のデータベース化

従来から、市民ニーズ及び庁内ニーズの高かった映像情報について、積極的にデータベース化、システム化を図っていく。

⑤総合案内機能の強化

責任ある案内機能を確保するため、新規事業、制度の改正等の情報については、迅速にセンターへ伝達されるよう、庁内体制を整備していく。

⑥情報提供機能の将来的課題

市民情報センターの現状の機能を要約すれば、①情報のデータベース化、システム化による利便性の向上、②ネットワーク化による情報の有効利用、③総合案内機能の新設ということになるが、こうした方向性の延長として、今後求められる機能は何か。

たとえば、「一度で用の足りる市役所・区役所」ということばがあるが、「一度でなんでも知ることので

きる市役所・区役所」ということになるであろう。これだけ多種多量の事業をかかえ、さらに、今後の高度情報社会の進展にともなって、ますます、情報の量がふえていくなかで、このような要請に答えていくことは、

困難なことに違いない。しかし、情報の量と種類が増えていけばいくほど、「一度で用が足せる」ことがますます強く要求されてくるのである。冒頭に返って補足すれば、要は「必要な情報はどこにあるか」「どのようなにしてその情報を得ることができるのか」という問題につきまと思われる。そして、これは単に窓口だけの問題ではなく、職員が効率的に事務を執行していくうえで、基本的に必要な条件なのではないかと思う。我々が、日々、市民と各局の間を仲介して感じることは、市民にいかん効果的に情報を提供するのか、と同時に、今後どのような庁内体制が必要となってくるのかという問題であった。このために求められる施策は、各種データベースの設置及び、トータルなネットワークの構築

であろうが、たとえば、既にいくつかの自治体で試みの始まった行政情報ネットワークシステム（政策支援システム等の各種情報システムの連携）の検討が必要となってくるであろう。

#### ④—総合PR戦略の必要性

以上、情報提供窓口における機能は、どのように整備されるべきか。また、それらを内部的に支えるためには、どのような庁内情報システムが必要となるかをのべてみた。

しかし、窓口におけるPR（パブリックリレーションズ）は、HR（ヒューマンリレーションズ）を媒介して成り立っている以上、改善の方策は、基本的には、職員の意識改革に帰結するのである。

そのためには、PR活動全体における窓口サービスの重要性が問い直されなければならない。

「タライ回し」の例でいえば、一度生じた行政と市民の間の不信任は修復困難であること、その及ぼす悪影響のはかりしれないことを、職員

ひとりひとりが認識する必要があるのではないか。「自分の所管でないから」といつてほうり出した市民が、市政全体にいかなる印象を抱くかは、想像にかたくない。別のセクションが、その市民に行政への協力を依頼しても、少なくとも、感情のレベルでは、マイナスを修復する段階からスタートせざるをえない。こうして、あちらこちらで「江戸の敵」をせせと作り、あちらこちらの「長崎」で討たれるというマイナスの構造ができあがっていく。

逆に、きめ細かなサービスを提供した市民からは、市政全般に対する好意的な評価を期待できるのではないか。

我々の事例で恐縮だが、最近、市民からお礼が寄せられるケースが増えてきつつある。むろん、センターにおける情報提供の諸条件が比較的整備されているということもよるが、我々が応対例をカード化して市民ニーズを整理してノウハウを蓄積することによって応対の手法を日々改善していることにもよるのでは

ないかと考えている。

まだ、十分にシステム化されているわけではないが、一例をあげてみるわけではないが、一例をあげてみよう。

必要な情報がセンターにない場合は、他局区へ案内するわけだが、その際、必ず電話で所管課に確認してから、案内することになっている（県や国の機関に案内する場合も同様である）。担当者の不在によって、足手間となることを防ぐためもあるが、主旨は、事前に「どのような情報を提供できるのか。どこまで提供できるのか」を確認することにある。というのは、市民は「この件に関しては何でも知りたい」のであるが、情報は必ずしも提供できる形に整備されているとは限らず、案内先で無用なトラブルがおこるのを未然に回避するためである。この結果、所管課員の負担を軽減し、当該業務に対する市民の好意度も増すことになる。

ところが残念なことに「多分、業者だろう。そこまでサービスする必要があるのか」とか「忙しくてそこまで手が回らない。センター内の資

料で対応できる範囲でよいのではないか」「市民対応はそちらの所管ではないのか」という反応がまだまだ少なくない。こういう職員を説得するノウハウもまた蓄積されてしかるべきであろう。

最近感じることだが、実は応対の手法の大部分はシステム化、マニュアル化できるのではないか。本市全体の業務の多様性、日々変化する業務内容を考えれば、一朝一夕にできることではないだろうが、そこまでもっていかなければ、根本的な解決にはならないと思う。

それについても、局的、場当たりの改善にはやはり限界がある。窓口は「役所の顔」である。窓口サービス全体が、PR戦略の観点にたって再構築されることの必要性を、今後も訴えていきたいと思う。

#### 三——広報印刷物調整事務を

通じて

#### ①—はじめに

昭和六十年六月に広報印刷物調整

制度が発足して、まもなく二年が経過しようとしている。市民をはじめ、市会や広報企画審議会などからの声を背景に生まれた事務ではあるが、その運用に関しては多くの問題点を含んでいる。以下、この二年間、調整事務に携わって気付いた点を紹介しながら、今後のPR活動のあり方について自分なりの考えを示していきたい。

## ② 調整制度の実体と限界

### ⑦ 重要な「指導・助言」の役割

事業を円滑に推進していくため、PR活動の担う役割はたいへん大きい。そうした意味で、広報印刷物の編集方法も創意工夫を凝らしたものとしていく必要がある。

したがって、広報印刷物調整を進めていくにあたっては、内容の重複や経費のかけ過ぎ、非効果的な配布方法などに目を光らせる純粋な「調整」とともに、印刷物の質的向上を目的とした「指導・助言」を重視していくことが求められている。おこがましい言いかたではあるが、各局

図-3 市政や県政に関する情報サービスへの評価

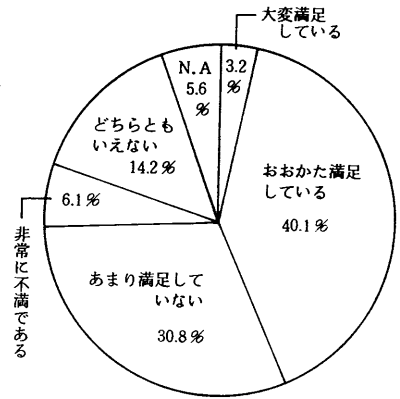


図-2 市政や県政の動きに関する情報入手源

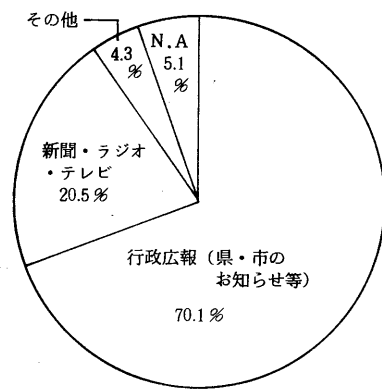


図-4 市政や県政に関する情報への不満足理由

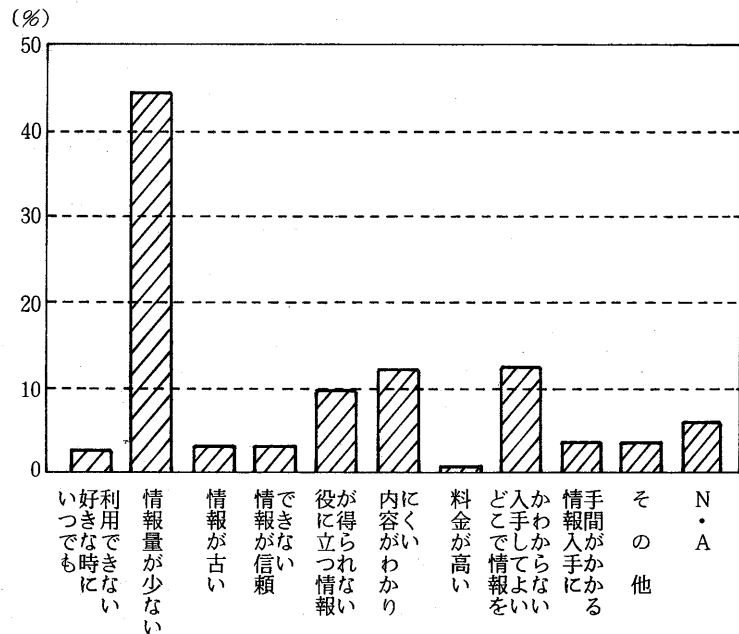


図-2、3、4「情報社会と市民」(昭和60年9月企画財政局企画調整室)から抜粋

の発行計画の内容は、企画、配布計画の経費の算出方法など、すべてにわたって甘い部分があり、成果物をみても、それが表れている。印刷物作成の基本ノウハウを、いかに全庁的に普遍化させていくかという点で、調整

事務の真価が問われ始めてきている

(図-2、3、4、表-4、5参照)。  
④ 安易な媒体選択

本市の広報印刷物発行件数は、年間約千二百件にのぼる(表-6参照)。その一つ一つが個々の事業と結びついており、明らかに発行趣旨が不明確なものというのは比較的に

数が少ない。

しかし、なぜ印刷物という媒体でなければならないのかという点になると、かなり根拠が曖昧になる。「PR印刷物」という方程式からの発想の転換が望まれよう。また、高度情報社会にふさわしいPR活動

表一 4 広報印刷物調整件数

年度	調整内容							調整件数計		
	発行中止	発行保留	統合	経費改善	内容改善	配布改善	有償化			
60	4		27	30	18	16	12	21	128	
61	12	20	47	131	39	39	28	40	57	413

表一 5 広報印刷物指導・助言件数

年度	指導・助言の内容						指導・助言件数計	
	企画立案	編集方法	配布方法	スタッフ紹介	経費積算	資料紹介		
60	44	52	24	32	40	4	44	218
61	48	53	17	35	51	3	27	234

表一 6 広報印刷物発行計画件数

年度	件数	対象			経費		
		一般市民	特定市民	職員用	30万未満	100万未満	100万以上
60	1,184	346	639	199	692	337	155
61	1,228	386	671	171	689	339	187
62	1,100	392	543	175	715	277	107

を推進していくため、さまざまな媒体の特性を把握し、使いこなしていく手法（メディアミックス）の開拓が求められているともいえる。

⑨目立つ局間格差

印刷物の発行件数は、局によって大きな違いがある。細かい事業をたくさんかかえている局は印刷物の数も多くなり、市全体の発行件数を押し上げている。逆に、発行件数の少ない局は一件あたりにかける経費が膨らみ、華美な印刷物を目立たせる要因を作り出している。

こうした問題を解決するためには、「予算」との連携が不可欠だが、システム上はまったく切り離されている。今後、広報印刷物調整の成果をいかに予算に反映させていくかが大きな課題となっていくであろう。

⑩タテ割り行政の弊害

各局区の「相互の緊密な連携」つまり「局際」とは、市長のよく使う言葉ではあるが、印刷物の作成に關しては「局際」どころか「課際」な作成すらも嫌う傾向にある。調整事務の大きな柱として、内容重複

印刷物の統合という使命があるが、「発行趣旨が違う」「目的が違う」「作業が煩わしい」などを理由に、前向きの検討が遅れがちになる。情報は、送り手の論理が先行すると、受け手は拒絶反応を示すものだ。もっとユーザーサイドの立場にたった編集方法を全庁的に推進していく必要が強く感じられる。

⑪広報紙への情報の集中化

各局からの要望で一番ニーズが高いのは「広報よこはま」への掲載依頼である。「広報紙への掲載が保証さ

れば作成を見合わせたい」と考えているセクションもかなりの数にのぼる。しかしながら、現状の広報紙の形態では、すべての掲載ニーズに 대응することができない現状にある。局によっては、自局の情報だけを集めた総合広報誌づくりを始めているところもある。

市民の情報入手源として、もつとも期待されている媒体も「広報よこはま」を置いて他にはない。こうした市内外からの声をいかに吸収し、本市の効率的、効率的なPR活動にどう貢献していくかが、これからの「広報よこはま」に求められている課題といえよう。紙面の制約、各局からの膨大な掲載ニーズの交通整理等々、広報紙への情報の集中化をすすめていくにはクリアすべきことが山積している。新たな取り組みを期待したい。

⑫総合PR戦略の確立

こうした現状を改善していくためには、本市独自の総合的なPR戦略を確立していくことが望まれる。



PRとは、相手との信頼関係を構築するために、能動的に自己をアピールする手法であり、自己をアピールするということは、アイデンティティの表明でもある。少なくとも、「横浜市」という看板を背負ってPRするからには、個々のセクシオンがバラバラの顔でPRしていたのでは一〇〇%の効果は発揮できない。統一的な方針に基づいたPR活動の展開こそ、市のイメージを向上させ、市全体の事業を円滑に推進していくことにつながるためである。

すでに東京都では、都庁移転に伴い、都のイメージを統一し、職員の目的意識を明確に示していく「CI活動」(Corporate Identityが変化しCommunity IdentityとかCity Identityとも表現されている)を展開することが決まったという。神奈川県でも、印刷物のデザイン部門でCIの手法が取り入れられている。自治体間競争が激化し、自治体の特徴づくりに各都市とも懸命になっている今、本市においても旧態然とした印刷物広報から脱却し、新たなコ

ミュニケーション構築戦略を打ち出していく時期がきていると言えないだろうか。

#### 四——「市民グラフ ヨコハマ」

読者アンケート調査にみる広報印刷物の効果測定と販売戦略の実践

本項では、本市を代表する広報印刷物「市民グラフ ヨコハマ」(年四回・各二万三千部発行)の全面有償化(六十年四月)にともない実施した読者アンケートの結果から、次の三点について分析するものである。

①全面有償化は、読者市民に受け入れられたかどうか。また、その販売・宣伝の方法は妥当であったかどうか。

②市民グラフの読者層はどんな人々であるのか、どのような意向を持っているのか。そして、それを今後の編集にどう生かすべきか。

③市民グラフの広報(情報提供)媒体としての位置付けと今後の課題をどう考えるのか。

「市民グラフ ヨコハマ」59号



#### ①——成功した全面有償化

一言でいえば、有償化は大成功に終わったといえる。なぜならば、それまで部分的に実施していた有償分

三千部を遙かに上回り、一般無料配布部数七千部を加えた一万部にも匹敵する部数を、販売することが出来たからである。一号平均九七五〇部というのが、六十年度発行号(五二号(五五号))の現在までの販売実績である。その結果、それまでの懸案であった無償配布と有償配布の二本

だてという変則配布法を一挙に解決することになり、読者の拡大も果たすことが出来たし、僅かながら本市の歳入にも貢献することになった。

読者の反応もすこぶる良好で、定価二百円に対し「安い」という人が六三・〇%、「ふつう」三三・七%と圧倒的であり、「高い」は僅か一・九%(しかもその大多数が子供)であった。自由回答でも「有料が当然である」「今まで無料配布していたとは驚きである、税金を有効に使

ってほしい」「今回からの販売方法に賛成」「今までは手に入りにくかった」「二百円と安いのがいい」「近所の本屋で入手出来るようになって良かった」「これからも購入したい」と

と全面有償化を支持する声が圧倒的である。「無料を継続してほしい」とする意見は僅か二件に過ぎない。区民相談室などそれまで無償の一般配布をしていた窓口でも、全面有償への苦情は聞かれなかったという。

行政PR上の効果を考えても、「今回はじめて」買ったと言う回答が二七・二%（五三三件）もあり確実に読者を増やしたといえるし、有償入手による精読度向上を果たしたことから、広報印刷物配布方法に貴重な指針をもたらしたと言えよう。

## ②—明らかにした読者像

読者アンケートの実施によって、市民グラフの読者像を明らかにしようという狙いがあった。我々の意図する読者対象は、あくまで一般市民であり、老若男女まんべんなく読まれることが想定されていたし、有償

化によって読者の広がりも期待できたし、編集テーマもことさらに一部の層に偏らせたものではなかったはずである。

ところが、思惑に反した結果が出た。思い切った類型化すれば、市民グラフの読者とは「六〇歳以上/定年退職後/男子」ということが明らかにになった。配布方法や編集方針に特段の狙いが無いにもかかわらず、このように偏った読者層が支持していたとは、意外でもあるし、それまでの「見込み」の不確かさを恥じ入るばかりである。

ただし、このことによって編集方針に大いなる指針を得ることができたとし、調査によって、そもそも送り手側の意図のみでは計りえない、受け手側の選択があることを知りえたことは重要である。よくある「対象は一般市民です」という広報印刷物の読者設定がいかに安易なるものであるか、よく認識すべきであろう。

## ③—販売戦略の課題と展望

市民グラフが市民に支持されてい

るかどうかを知るための指標として売上実績はきわめて有力である。もちろん、売り上げを伸ばすことだけに腐心して、主体性を失った編集作業をすることは避けなければならないが、読者の支持を得られないものをかたくなに出し続けるのも行政PRの本質に大きく背くことになる。

ともあれ、読者である市民の購買行為へと結び付けるマーケティングと販売戦略の実践という、行政としてなじみの薄い分野への進出も、全面有償化を契機にして我々の大いなる課題となった。

昭和五十六年の「ヨコハマウォーキング」販売時の実績から、地元書籍取次業者を通じての市内書店への配本、委託販売契約の締結など多くの戦略構想を実行に移していったなかで、販売部数拡大のための宣伝活動の成果を分析してみたい。

アンケート結果からみれば、そのうち有効な媒体は「広報よこはま」（三六・六%）、「新聞」（一三・四%）、「町内会掲示板（市民広報ポスター）」（一〇・八%）、「ポスター

（地下鉄・市バス）」（一〇・二%）であり、「テレビ・ラジオ」（〇・二%）、「雑誌」（〇・〇%）の効果の低いことが明らかである。

「もっと宣伝してほしい」「発行日を前もって知りたい」「予約購読できないか」「発行していることを知らなかった」という読者の声は、決して無視してはならない。「こんないい本を今まで知らずにいて残念」「時々買い忘れてしまう」。これら潜在読者を、いかにしたら購買行為へと結びつけることができるか。課題は多い。そもそも、市民グラフの発行に限らず、行政の行う諸サービスを知らずにいて利用できない市民はどのくらいいるのだろうか。あらゆる分野、方法において、具体的な利用にまで至らない市民の潜在ニーズを知る努力が必要であろう。

## ④—市民グラフの機能と効果

市民グラフは読み物である。それも横浜のことに限ってテーマを取り扱う雑誌である。読者がそれを読めば、横浜に関する知識が増加し、横

浜への愛着が深まる。東京指向が強  
く、地域の主体性が欠ける横浜にお  
いて、このことは大きな行政的意味  
を持つ。地域への関心が希薄な都市  
では、住民相互の連帯も醸成されな  
いし、地方行政への関心度も低い。地  
域独自の文化も創造されないし、都  
市の魅力も生まれてこないだろう。

具体的に、読者の声を拾ってみよ  
う。「横浜に長年住んでいるが、読  
むたびに新しい横浜を発見出来るの  
で発行が楽しみ」「市民が、横浜を  
知るうえでとても参考になります」  
「この本を読んで、横浜のことが一  
層好きになりました」「横浜市民と  
しての認識が深まった」「自分の住  
む地域に愛着を持つようになりまし  
た」。いずれも、読後感として実に  
爽やかであり、その指向は横浜への  
愛情強化の方向に機能している。

このような機能を市の広報印刷物  
として持ちえているものは数少なく  
その大量性(二万三千部という発行  
部数の多さ)、大衆性(一般市民の  
誰もが入手可能、読者層が広い)、  
伝達性(B4判六ページと内容量

が豊富)、文化性(文化度が高く、か  
つ平易な内容)、継続性(年四回定  
期発行)から見ても大変大きな媒体  
と言える。

さらに市内のタウン誌等と比較し  
ても、実売部数において遜色なく、内  
容に關しても保存に値するレベル、  
ジャンル、市民への浸透度という面  
で、「市民グラフ ヨコハマ」は、  
タウン誌等はなしえない、行政のみ  
が発行しうる雑誌として、多くの市  
民の支持を集めているといえよう。

このように、私達は「市民グラフ  
ヨコハマ」についてかなり確かな性  
格分析を既になしえており、そのこ  
とによって直面する課題や将来の展  
望を持っている。これは、読者アン  
ケートハガキの本誌綴じ込みによる  
効果測定を行ったことがベースにな  
っている。

読者(市民)本位の編集・発行を  
めざすには、読者との密接で豊富な  
コミュニケーションをもち、常に両  
者の自己変革が行われるべきであ  
らう。そのために印刷物発行の効果測  
定を実施することは極めて重要で、

不可欠なポイントとなる。

市民と行政との信頼関係を築くこ  
とが行政PRの究極の目標であるな  
らば、その手法は様々であっていい  
だろうし、多様な期待値が設定しう  
るであろう。

私企業においても、社会の一員と  
しての存在・責任の証明としてPR  
の活動に近年特に熱心である。それ  
らは概ね地域活動、消費者・顧客対  
策、学術・文化・スポーツの振興事  
業に集約される。出版活動は、その  
ような企業PRを実践する伝達手段  
として、イベントなどと並び重要な  
位置を占めている。

自治体が、その地域と住民に対し  
より文化度の高い情報を提供するP  
R媒体をもつことは、行政本来の果  
たすべき役割の一つである。「市民グ  
ラフ ヨコハマ」がその機能を担い  
続けること、そして他の各種媒体と  
の体系化が図られることによって、  
横浜市の総合PR戦略への道は、ひ  
らけてくるのである。

総合PR戦略の必要性について、

①市民情報センター、②広報印刷物  
調整制度、③「市民グラフ ヨコ  
ハマ」読者アンケート調査による  
効果測定の事例から、いままで述べ  
てきた。

個々の事例からアプローチしたた  
め、総合PR戦略のイメージを十分  
に伝えることができたか自信はな  
い。

しかし、我々の問題意識を汲み取  
っていたら、各職場でのPR活動  
を見直すきっかけとなれば本稿の目  
的は達せられたと考える。

すでに、数局で局PR活動の体系  
化や体系化の検討が進んでいる中  
で、本市全体の総合PR戦略を検討  
する時期に、今きているのではなか  
らうか。

△岡本〓市民局市民情報室主査／中  
俣〓同局同室／河村〓同局同室／小  
沢〓同局同室▽

## 五——総合PR戦略への誘い

