

第2回広報戦略検討委員会議事録

日時：令和5年10月31日（火）13時30分～16時30分

会場：新庁舎5階 第5会議室

議題：改定素案における新たな取組みとKPIの設定

- ・本改定における中心となる新たな取組みの方向性
- ・KPIの設定
- ・その他

○河井座長：それでは次第に従い、議事を進行する。「会議の公開等」は非公開とすべき内容はないので、公開としてよい。また、公開内容については、発言者も含めて公開することとしてよい。

～ 異議のない旨を確認 ～

○河井座長：それでは、そのような形で公開することとする。傍聴希望者はいるか。

○事務局：本日、傍聴者はいない。

○河井座長：議事を進行する。議題、改定素案における新たな取組みと、KPIの設定ということになっている。事務局から説明をお願いする。

～ 事務局から資料「改定素案における新たな取組みとKPIの設定」に基づき説明 ～

○河井座長：「本改定において中心となる新たな取組みの方向性」と「KPIの設定」についてが本日の議題である。具体的な話や考え方の提示でもよいが意見のある方はおられるか。

○鈴木副座長：KPIの関係で、プレスリリースの記事化された割合だが、具体的にどのぐらいの数の掲載紙があったのかが重要だ。対象メディアも新聞、専門紙だけなのか、テレビも入っている数字なのかということもある。記事化されたものの数字の中身は、新聞なのか、ネットなのか、テレビなのか、メディアの種別でブレイクダウンした方がよい。

重要な記者会見であれば、プレスリリースは、ほぼ100%取り上げられる。例えばライオンシアの知事会見は、かなり取り上げられたが、ほぼ露出がゼロに近いものもある。メディア側から見ると、取り上げるかはニュースバリューがあるか否かだ。あまり細か

い情報のプレスリリースを出されても、メディアとしては、プレスリリースがそもそも必要なかと思うものも結構ある。メディアに取り上げてもらうためには、発表者側でも、プレスリリースについてニュースバリューの判断が必要だ。

タイミングもメディアで取り上げられる重要な要素だ。ライドシェアのように、社会の側での機運を捉え、プレスリリースをだすことが、取り上げられることに繋がる。

他の KPI だが、県民ニーズ調査は、「伝えてない」と答えた人を、深掘りしたほうが良い。SNS は、私が関係している企業でも発信をしており、KPI も立てているが、大体このような項目だ。他に何かプラスアルファがあるのであれば、教えていただきたい。

○渡辺委員：報道記事に K P I を設定するならば、「質」についても考えたほうが良い。「数」を見る行動目標と「質」を見る結果目標という 2 つの目標を設定することが必要だ。

○奥田委員：広報を行うにあたっては、件数はアウトプットとして、重要な指標だ。ただ何を見るかという点では、我々とはかなり違う。記者会見には通常「メッセージ」が幾つかあるが、基本的に「私たちが訴えたいもの」をまず決め、それをターゲットとするメディアがどれだけ記事化したかを指標としている。

○河井座長：ハンバーガーチェーンが値上げした際、値リリースが、「値上げ」としてメディアに掲載されるのではなく、「価格全体のバランスを変え、都心店の価格を調整した」と掲載されることを目標としたとハンバーガーチェーンの広報担当が言っていた。役所だと、こういうところには予算がつかないと思うので難しいが、民間企業の広報活動では、こうしたことも踏まえて報道の KPI を決めている。重要なところだ。

○道越委員：県民ニーズ調査だが、令和元年から徐々に、「伝えていると思う」の数値が下がっているが、見解があれば伺いたい。

○太田広報戦略担当局長：全国的に同様の県民ニーズ調査をやっている。その傾向を見ると、下がっている。コロナなどは非常に関心が高く、情報を取りに行っただろうと思うが、ある程度コロナが危険なものではないとわかってくると、情報を積極的に取りに行かなくなる。やはりそういうこともあり下がってきているのではないかと推測している。

○道越委員：年配の方の回答率が高いとか回答のばらつきはあるのか。

○河井座長：調査回答が、年代的に県民全体を代表していないのではという問題だがどうか。

○太田広報戦略担当局長：委員御指摘の通り、10 代 20 代が極端に低いという状況だ。おっ

しゃる通り、全体の県民の状況を把握できているかというところ、そこはなかなか厳しいというところは正直ある。

○河井座長：そのあたりは確か資料でも、50代ぐらいは回答がすごく多いが、70代や20代の回答があまり多くないというところはあると思う。

○道越委員：毎年なぜ下がっているのかとか、年齢別の回答傾向や回答理由等も分析してみると、PDCAがしやすいのではないと思う。

○河井座長：行政のアンケートは、あまりクロスをかけず、単体の回答で何か言おうとする傾向がある。質問項目はもっと多数あるので、多様な形でクロス集計することが、原因の分析に有効だ。

道越委員の話の様に、各人の属性により、この人には伝わっているがこの人には伝わっていないということがある。「大事にしているもの」が何かによって、伝わらない人がある。

人口統計学的属性、地理学的属性に加え心理学的属性も含めクロス集計をかけ、分析することで見えてくるものもある。むしろこの点は、KPIの設定というより、最初のところ、「新たな取組み」において「必要な情報が必要な人に届く」と言った時に、年齢や居住地だけではない形でも必要にしている情報があるのではないかということになる。そうすると、「地理的なもの」、「年齢・性別的なもの」以外のターゲティングの発想が求められるのではという印象を持った。

その他KPI、新たな取組みの方向性について、何か他にご意見等あるか。

○中里委員：資料1枚目「新たな取組みの方向性」について順番に触れたい。

まず、「必要な情報が必要な人に届く当事者目線の広報」ということだが、前回委員会の際にも「人によって接触している情報源」が違うという話があった。メディアの接触情報は、オープンデータが活用できる。

「情報の質」によっても、使うべきメディアが変わってくる。「伝えたいことが伝わる」ためには、「あまり関心を持っていない」人々にもアプローチする必要がある。そうした人の目の前に飛び込んでいくには、「テレビ」や「バナー広告」といった強制的に入っていくような「プッシュメディア」を活用することになる。情報の内容によって、メディアを選んでいくという視点も大事かと思う。

また広報で一番大事なことは、緊急時に情報をすぐ届けられることなのではないか。そのためには、普段から「つながり」を作っておくことが大切だ。例えば、色々な広報をやったとき、最終的にはSNSのフォロワーになっていただくとか、神奈川県ホームページのここに行けば、こういう情報が分かるという認識を持っていただけるような

しくみを、常にどのテーマの広報でも、意識することが重要だと思う。

「アールドメディアの積極的な活用」についてだが、資料に「バズる動画」という表現があった。「人に伝えたいと思えるような情報発信」をするには、「本人も知ってよかったと思えること」がベースとして大事だ。その先に「あの人も、みんなも知っておいた方が良くと思う」気持ち生まれ、人に伝えたいくなる。例えばこういう人にぜひ知っておいて欲しいといった、「伝えるべき人がイメージできるようなメッセージ」が同時に情報発信に入っているとちょっと教えてあげようといったことになる。「この情報を知っておくと良いから伝えたい」という共助の気持ちでバズるという、そういうあり方が官公庁のSNSの理想的なあり方なのかもしれない。

プレスリリースが議論になっていたが、「記者が記事にしたいくなるような情報」を用意することが大事だ。この辺の知見はPR会社が持っている。記事にしやすいリリーステクニックのように技術的なことも知っている会社に相談したり、レクチャーしてもらうのもよいのではないか。

「インナーブランディングによる広報マインドの醸成」だが、「広報の軸」というワードが色々なところで出てくる、この中身を確認したい。広報戦略第3章1枚目にある、「伝えたい、県民が知りたいことが伝わる、県として知らせたいことが伝わる。目指していく形として、情報の受け手が一步踏み出していく」、ここが「広報の軸」ということか。

○藤田広報戦略担当課長：デザインの関係で「3秒で伝わるデザイン」というものを作っている。究極はデザインだけではなく、「3秒で伝わる広報」というようなものにもなっている。ただキャッチとして、「3秒で伝わる広報」で良いかは、インナーブランディングの手法によって、もっと職員の中に浸透できるような、「軸」を作りたいと思っている。

○中里委員：「広報の軸」についてだが、「伝えたい、県民が知りたいことが伝わる、県として知らせたいことが伝わる」ようにするためには、「何が知りたいのか」、「何が伝わってないのか」を明らかにしないとイケない。アンケート調査や、インタビューをしたと聞いている。そこから抽出された「県民の知りたいこと」とは何かということを明らかにし、各部署と共有しておけば良い。

あと「情報の受け手が一步踏み出せる」とあるが、「一步踏み出した先にあるもの」がもう少しイメージできると、広報のモチベーションが上がることに繋がる。「伝える」ことがゴールではなく、伝わった先でその人がどう動き、さらにその人の人生がどういうものになるのか、その人にとって神奈川県がどういう存在になっていくのかといったことまで、大きく広報のゴールを設定し、共有することで、情報を発信することの意義を感じ、こういう情報を発信したら良いのではという自発的意欲が、職員に湧いてく

る。そういった内容が「広報の軸」に入るとより良い。

神奈川県庁の「広報の軸」はこういうものだと一言で表す「キーワード」や、「プロジェクト名」、「チーム名」が象徴的にあると、庁内でも伝わるのが早く、同じ方向を向きやすい。ぜひ作った方が良い。

「広報の軸」について知ってもらったその先で、自分も実践してみようというところに繋がっていないと、アクションに繋がっていない。「成功事例」を共有するとモチベーションが高まる。「プロジェクトのメルマガ」をつくったり、庁内インナーサイトに「プロジェクトの場所」を作り、「広報の軸」と一緒に、県民に良い効果があったと感じられる情報が入っている成果を発信できれば、やりたい気持ちが庁内で高まるのではないか。

また、外部への発信を見て、自分もやらなければという意識が高まることもある。例えば知事からこういうプロジェクトがあって、こういう方針で広報活動しようとしているといった発信をしていただき、それがメディアに出て、知事が外部に発信したということが全庁に共有されることで、自分もそういう方針でやろうと気持ちが高まる。そういう動かし方もある。

○河井座長：最初は、当事者目線の広報について言っていた。必要な情報が必要な人に届く時に、「届いてない人」はメディアを目にしていけないので、「プッシュをする形のメディア」をしっかりと用意をする必要がある。その場合はソーシャルメディア広告なども有効だろう。ただ、「プッシュ」だけでは駄目で、そこから引っ張り込み、常に県庁のここにはこういう情報があるという「プルメディアの明確化」をすることは意義を持つということだった。

「アーンドメディア」は必ずしも「マスメディア」だけではなく、「シェアメディア」もあることを考えると、「伝えたくなる仕掛け」をどう作るのかということだった。面白おかしくバズるということもあるがそれだけに留まらず、むしろ「公共」であれば、「それを伝えることで私は意味のある人になれる」ような、「伝えたいと思う」、「伝えてあげる」、「私って立派」といった気持ちになってもらえるようなことを意識した、ソーシャルメディアでの情報発信が重要ではないかということだった。

インナーブランディングについては、大事なことは、「伝えて終わり」だと、おそらく職員の意欲がそこまで上がらない。それをする県民がどう幸せになるのかといったところまでを見通した形で情報を伝えられると良いということだった。「職員の行動変容」をしていくという発想、職員に知らせれば良いのではなく、職員の行動変容をさせるにはどうしたら良いかということで、中里委員からその一例として「知事もやっている」という発言があった。「パブリック」という言い方をすることがあるが、「行動変容」のための1つの方法として、「何かみんながやっているように見える」ということ、実際にやっているかはともかくとして、「みんながやっているように見える」と人が動

きやすいということもある。

○山口委員：広報マインドの醸成について、中里委員からキーワードを決めるとか、プロジェクト名を決めるということで全庁的に取り組みが進むのではないかという意見があった。たしかにそのとおりで、キーワードなどを決めるのは重要だと思うが、その名称が「ダサイ」と若手も嫌がり使ってもらえず結局浸透しない。「センスが良く」、自分も使ってみたいと思える「キーワード」や「プロジェクト名」にすることが大事だ。

あともう1つ、アールドメディアの積極的な活用だが厚木市では、SNS登録者数を増やすというところで、#niceatsugi（ハッシュタグナイス厚木）というのをつくって、5年ぐらい前から毎月#niceatsugi 大賞というものを行っている。地域メディアの方に#niceatsugi のハッシュタグをつけて投稿された写真から選んでもらうといった展開を毎月やることで、登録者が増える要因になっているのかなと思っている。SNSをただやるとか、情報数を増やすことだけではなく、「何らかの展開」が必要だと思う。

○河井座長：KPIの設定の妥当性やこういう方法もあるのではないか、或いはこういう方法をやっているというような提案をいただきたい。KPIの設定は4つに分かれている。評価や目標値設定について意見はあるか。

○鈴木委員：全国で同種のニーズ調査を実施しているというようなことを伺ったので、横との比較をしたい。例えば、神奈川のこの数字が本当に低いのかよくわからない。東京都は60%超えているというような話になると、これは相当いろいろ考える必要がある。

○太田広報戦略担当局長：東京は具体的な数字は確認するが、神奈川より低くなっている。

○鈴木委員：他の都道府県みんな同じような情勢か。

○藤田広報戦略担当課長：愛知の例では、「県の広報活動に対する満足度」で「満足している」が、33.6%になっている。

○河井座長：設問が違えば、こうした数字は比較してもそれほど意味のあるものではない。KPI設定値として39%がいいのかどうか以前に、この指標がKPIとして適切かどうかという議論が必要だ。

現在、「県は県の取り組みや行事お知らせなど県政情報を十分に伝えていると思いますか」という間で「わからない」を含めた5点法で聞いているが、この方法について意見はあるか。

○柴垣委員：最初この質問を見た時から違和感があった。「県が伝えているか」ということ

は、広報活動をしていることを確認しているかということだと思う。もちろんこういったアンケートでK P Iの指標を作るのも 1 つの手法ではあると思うが、どれだけ認知・認識しているかを何らかの手法で探っていくことの方がK P Iとしては大切だと思う。

○道越委員：そもそもこの調査はどのようにアンケートをとったのか。

○藤田広報戦略担当課長：郵送やインターネットで取得した。

○道越委員：50代の方が突出して多いというデータがあると思うが、20代30代の方の回答データが取れるような手法で取っているか気になった。例えばW e bアンケートや様々なターゲティング広告を使ってその層から回答を得る手法はあると思う。世代を通じて満遍なくデータを取得する手法も検討が必要ではと思う。

○中里委員：K P I用に使う調査なので設計は大事だ。毎年答えた方の性別、年代などの構成が違っていると正確な数値の比較ができない。こうした調査は構成が偏らないように性別、年代別で同じ数だけ割りつけたり、人口構成比に合わせるなど、毎年同じ調査設計で行う必要がある。同じ調査設計で実施することで初めて比較可能になる。アンケートや定量調査のスコアをK P Iの数値として活用する場合は、設計の部分をしっかりと比べられるようなものにすることが必要だ。アンケート調査という形で県庁がやるには限界があると思うので、調査会社などに相談しながらやるとよいのではないか。調査会社であれば調査対象者をしっかり確保できるので、調査設計について経年で比較できる調査になる。

また、聞き方に関して言うと、「届ける」ということを重視するのであれば「伝達度」をK P Iにするのが良いと思う。ただ、この聞き方でよいのかは、もう一回考えなくてはいけない。「伝えていると思いますか」というのは個人の印象だ。「自分が知りたいことが伝わっているかどうか」と言う満足度を聞く意図で回答してもらうのであれば、それも一つの KPI になるが、それは「本当に知ってもらえているのか」ということが分かる数字ではないので、「こちらが知っておいてほしいと思っている内容をちゃんと知っているか」という設問を KPI に設定し、「本人の印象として伝わっているか」に加えて「こちらの伝えたいことが実際ちゃんと伝わっているか」の両方を見ると良い。設問の作り方が難しいが、幾つか知っておいて欲しいことを選択肢として並べ、それを何割の人が知っているかを把握していく形もあるのではと思う。

○河井座長：調査をしっかりとやるならば、例えば20代からの回答数を統計的に決め、その数になるまで何回も聞き続けるやり方もある。ただこうしたものは、行政では予算がつかない。このアンケートは県民ニーズ調査という全体調査から項目を抜き出したも

のだ。良い K P I を取るためには広報だけの調査に予算をしっかりとつけ、本当はやるべきだという意見が委員会で出たということを、財政部局には明確にしておいてほしい。他に意見はあるか。

○鈴木委員：県庁で 260 以上の SNS アカウントが存在する。部局ごとにイベント等の際に増やしているためと思うが、稼動していないものも結構あるのではないか。アカウントを整理した方がよい。また、K P I 設定時にはメインのアカウントに集中させて K P I を考えた方がよい。

○藤田広報戦略担当課長：県の公式 X (旧 Twitter) のアカウントに絞って取る想定でいる。

○奥田委員：アカウント数は驚いた。このような状態で県としてのメッセージが伝わっているのかなと思った。当社では SNS に関してはインプレッション、いいね、リポストをとっているが、特にはエンゲージメント率を見ている。「見て」きちんと反応してくれたかどうかで「自分事」になっているかの確認になる。こうした方式も検討いただければと思う。投稿別エンゲージメントも見ている。項目別にどう反応するか分析は次のコミュニケーションに生かせる。

K P I については、何をやりたいのか、何のための K P I なのかをもう一度確認したほうが良い。これをやることで S N S のフォロワーを増やすのか、もっと P R したいのか、目的は何かにより指標は変わる。知りたいことをきちんと受手である県民が知っているかという点の確認であれば、「知りたいことは提供されていますか」みたいな質問項目になる。

県が聞いているような聞き方はもう一度再考、検討されてよいと思う。

○道越委員：私が携わっている自治体や茨城県などでは、広報戦略チームのような部署がメディアへの掲載数や広告換算値みたいなところを目標で立てている。そこに向けて今年はテレビとか W e b 媒体にこれぐらい取り上げてもらうみたいな形でメディアへの呼び込みやメディアとの関係構築を強めるためにメディアとの情報交換会を定期的に行っている。

○河井座長：広告換算については、アカデミックな世界では、「バルセロナ原則」というものがあり、「広報における行動促進の効果」を広告換算費用ではとるなということになっている。

広報の「認知」を測るためであれば広告換算も良いが、広報には「行動促進」という面もあるので、広告換算費用が幾らなので広報が成功したということにならないということだ。

「広報すること自体」が目的ではないので、広報することで何を獲得したいかを明確にしないと、K P I も取れない。

広報には順番がある。まずは広く知ってもらわなくては意味がないので「認知」する。次に「セグメント」したうえで、「ターゲットに刺さったか」がきて、続いて「プッシュメディア」と「プルメディア」の話をしていたが、詳しい話を聞きに行く。詳しい話を聞きに行くときには「信頼してくれたのか」と「共感してくれたのか」は違うので、それを調べ、最終的に「期待する行動をしてしてくれたのか」まで調べないと、本当は広報のK P I にならない。これは各段階ごとにKPIをとらないとできないが、これは手間がかかる。我々は何の段階のKPIをとっているということを明確にするとよい。「認知」を取れたかを調べるのであれば広告換算費用でとれるので、これでリーチができたかどうかをまず取るといった具合だ。

「何をとっているのか」を「明確」にせず、あたかも広報がすべてうまくいっていることを説明してしまい、知識のある人からは疑問を付される可能性がある。

- 渡辺委員：以前勤務していた企業では、広報スケジュールを、「キーワード」で年間の広報計画を立てていた。例えば、「社長広報」がどこまでできるか、「環境」に対してどういう広報ができるか、「店舗」に対してどういうことができるかということを「縦のライン」にプロットする。このタイミングでこういう環境の発表ができるとか、店舗はここで新店舗を出せるとかプロットし、それを線で繋げる。点だけで広報をすると花火を上げて終わってしまう。点をうまく線に繋げることで、今年はこういうキーワードで年間やっていこうという縦のラインから横に繋げていくというやり方で広報計画を策定する。例えば環境に対してどういうことができたのか、しっかり検証する。どの商品に対してどうかという、「繋がり」の中で評価する。メディアコミュニケーションもそこがとても重要だ。

神奈川県でやりたいことは何か、例えば国際的にやりたいこと、環境に対してやりたいこと、何々に対してやりたいといった様に、どういう広報を年間で打てるかというところをまず考え、それに対し成果の有無という点を検証するのはKPIの1つのやり方としてはある。

当然民間なので、他社はどうか、それに対してうちが負けている、勝っているかの判断も含め、ここは少し環境を強めにリリースをしていこうというような戦略を立てる。競合を見たり、社会的なトレンドを見たりしながら、リリースを何にするというのを決めていく。

- 河井座長：例えば年度の広報計画のようなものがあるはずなので、それぞれの広報計画の項目についてどこで何をやったか、そこで効果があったか確認していくのが望ましいということか。

○渡辺委員：そうだ。例えば環境で言えばSDGs、その環境目標に対しメディアの人たちがどう動き、一般のお客様がどういう反応をしたかを指標として取るという考え方だ。

○鈴木委員：行政が広報をやる意味は、「メディアを動かす」という部分はもちろんあるが、メディアの先にある県民に行動変容を促すことが大目標であるべきだ。ここを数値化するのは「できるのか」という部分もあるが、そこまでやらないと広報の評価としては、辿り着けてないのかなという気がする。

○河井座長：ソーシャルインパクトだと実際の行動なので計測が難しい。その前提である「意欲」が向上したのかについては、11点法のネット・プロモーター・スコア（NPS）を使うことで可視化する取組みがある。NPSに人口をかけるのがmGAP（注：エムギャップ・修正地域参画総量指標）で、色々な基礎自治体がとりいれ始めている。SNSはソーシャルインパクトまで測るのか、或いは広告換算でまずはリーチをしっかりと測るのかということがある。まずはどの段階を把握するのかを明らかにすることが委員からの意見として出たので、事務局として検討いただければと思う。

次にインナーブランディングのKPIだが、「広報の軸」とは何かと言ったとき、「3秒で伝わるデザイン」とイコールではないということか？ここで聞いているのが、「広報の軸」の庁内認知度がKPIだが、「3秒で伝わるデザイン」の認知度を把握すると書かれている。「広報の軸=3秒で伝わるデザイン」という理解でよいのか？それとも、「広報の軸」の庁内認知度の代表的例として、「3秒で伝わるデザイン」の認知度を測っているという現状か。

○藤田広報戦略担当課長：まず「3秒で伝わるデザイン」を把握したいということだ。

○河井座長：「広報の軸」はできてないが、把握したいということだ。では「把握したい」ということが適切か。或いは別の計測方法があるのか。場合によっては、「インナーブランディング」を実現するところまで考えると、KPIはこうなるのではないか、という意見をいただきたい。

○中里委員：「広報の軸」の認知度を取るということは、仰るようにやった方が良いが、認知内容として提示をするのが、「3秒で伝わるデザイン」でいいのかは疑問だ。「3秒で伝わるデザイン」は手法だ。何か「伝えたいこと」があり、それを「伝えたい」ときの「手法」として大事ではあるが、より大事なものは「何を伝えていくのか」ということであり、それについて共有認識を持っているのかということだ。

「何を伝えて行くのかの方針」を具体的に言うと、恐らくこの「2つの柱」や、「目指

すべき姿」になる。それらの認知を取っていくのが良い。

それに加えて、この方針を知った上で、「動いてくれているのか」、「動こうと思ってくれているか」といったところまで把握することも大事だ。例えば「広報の軸」への「共感」、「賛同」のような「意識」の話や、実際に「既にアクションしているか」といった「行動」についても、アンケート調査をするのであれば、KPI 項目として入れたほうが良いと思う。

○河井座長：「広報の軸」が、ぴんとこない。「広報の軸」というのは、上の2つか？

「広報の軸」の検討をこれからするのか？もうできているという前提か？

○藤田広報戦略担当課長：まだできていない。

○河井座長：できていないとすると、「広報の軸」とは何かを明確にしないと、委員からは意見が出しづらい。そのうえで何かあれば、そもそも「広報の軸」とは何かという話でもステップ1からステップ4の参考になるかもしれないので、何かあれば伺いたいがどうか。

○渡辺委員：「インナーブランディング」だが、「インナーブランディング」の1丁目1番地は企業なら「企業理念」だ。企業理念は時代によってどんどん変わっていく。私も結構理念を変えたメンバーとしてこうした動きに関わっていた。その時にこれもよくあるのは、俗に「ミッション」、「ビジョン」、「バリュー」というものがある。要は言葉の軸のど真ん中に「ミッション」という「自分たちの存在意義」、「広報としてやらなければいけないこと」があるとすれば、その上にひとつ「ビジョン」という「5年後か10年後かこういう未来を作りたいというもの」があり、その「ミッション」の横に「バリュー」という「価値」、「伝えたい価値」または「約束」というものがある。それらに対する「フィロソフィー」という「行動指針」もあり、最後に「プロモーション」みたいな現場で用いる「スローガン」といったものがある。この5つを「言語化」し「イメージ合わせ」することがブランディングには必要だ。自分たち広報が、「どういう存在の中で」、「何を目指して」、「どんな約束をして」、しかもそれに対して「どういう動きをしてもらいたいのか」、それに対して「どういうことを打ち出していきたいのか」というものが必要になってきて初めて「インナーブランディング」が出てくるわけで、これは最終的には「アウターブランディング」になっていく。「インナー」の「ブランディング」をして、しっかりと「言葉」にして、その言葉の中に県の方々が魂をしっかりと入れ、その魂を入れたものを「アウターに繋げる」というやり方をしていくことがブランディングでは重要だ。

これを作るのはすごく時間がかかる。こんな風に決まりましたというのでは当然な

く、多分すごい議論がそこの中である。企業でもそうだが、「そんなのは関係ないよ、要は給料もらって、福利厚生さえあればどうでもよい」、「そんなこと考えて仕事していない」という人たちも含めて、当然「インナー」の「ブランディング」をしてかなければいけない。こういうやり方は俗に「理念浸透」と言われるが、すごく必要な取り組みにはなるが時間がかかるものだ。

○河井座長：インナーコミュニケーションでなくインナーブランディングなので、「ブランド」があることが前提になるが、神奈川県ブランドとは何か？

○太田広報戦略担当局長：「かながわグランドデザイン」という大きな「総合計画」がある。そこは県政の根幹をなしている。福祉であったり、防災であったり、健康であったり、様々な分野の政策、計画が位置付けられている。その中で、神奈川県が何を目指しているかというやはり、知事が日頃言っている「いのち輝くかながわ」、そこが神奈川の「ブランディング」だ。

○河井座長：「いのち輝く神奈川」はブランドメッセージだとは思いますが、ブランディングするのなら、それをしっかり「ミッション」、「ビジョン」、「バリュー」という視点さらに「パーパス」という視点から考えないといけない。その辺がおそらく今後「広報の軸」を検討するときには必ず出てくる。そうした視点を踏まえ、それをどう認知してもらうかとなると、この「3秒で伝わるデザイン」も重要だが、「ブランディング」ではないだろうという形の議論になりそうな気がするが、その辺り踏まえてどうか。

○奥田委員：県と一般企業とはかなり違うという気がする。コーポレートパーパスなどすぐできるものではなく、10年先の事だ。そういうものを見たときに、県として10年先どうなりたいか、20年先にどうなりたいかは、本当に定義できるのか、個人的にはすごくクエッションマークだ。何かこう「インナーブランディング」を本当にここに据えてやるのが適切かどうか疑問を持っている。やはり広報の議論でできるのであれば、インナーコミュニケーションをいかに有効にやっていくかの方が、我々の知見を活用できるのではないか。

○河井座長：大事な話だ、「インナーブランディング」と「インターナルコミュニケーション」はレベルの違う話だ。広報の議論をするならば、「インナーブランディング」の話よりも、「インターナルコミュニケーション」をどう実現するかどうか。「3秒で伝わるデザイン」や「広報の軸」がどれだけ理解されているか、KPIとしてそれをどう調べるかという方向に少しずらした方がよい。「ブランド」と言った途端、話がかなり大きくなる。10年先、20年先の神奈川県ということで、ブランディングがそもそも大丈夫な

のか、できるのかという話だともう。

太田広報戦略局長：県にはグランドデザインがあり、それが総合計画だという話をしたが、いままさに議論を進めている。これは、基本構想で 40 年後を見据えている。

河井座長：ブランディングも、役所においても十分可能であるということだと思う。そういう方向で県が進んでいるということは理解できた。その上で、「インナーブランディング」を行っていくことも重要だが、より明快な形で K P I を作るのであれば、「インターナルコミュニケーション」ができているかを測るための K P I という考え方もあり得るのではないかという意見が、委員からあったので、事務局は、それらを踏まえつつ考えていただければと思う。

本改定における新たな取り組みと KPI については、一旦クロージングしたいと思うので、まだ言い残したことがある委員がおられれば、ご発言いただきたい。

○柴垣委員：プレスリリースの記事化の部分だが、発表内容ごとにターゲット媒体がある程度あった方が、K P I 化が図れると考える。母数がすべて一緒ではなく、発表する項目によって母数を変えるということは検討されていないか。

○河井座長：ターゲット媒体でこの記事はこの新聞に掲載して欲しいとか、むしろこれは一般紙よりも専門誌に掲載して欲しいというような。そういうことをターゲットとして明確にしておく、数値を取りやすいのではないかというご意見だが。

○太田広報戦略担当局長：県の場合、基本的に発表する場合は、県政記者クラブだ。そこにすべて情報を流して、取り上げてもらうというのが一般的なルールだ。それ以外の業界紙など、それぞれの所管から連絡をするという形だ。一般的なルールという形だと我々のターゲットとしては、県政記者クラブを構成しているマスメディアなどを想定した上で発表していることをご理解いただきたい。

○河井座長：県としての考えは理解した。それでは知事がお見えになったので知事からご挨拶いただいてから継続したい。

○黒岩知事：大変活発な御議論をいただいているということを前回聞いていた。本当に心から感謝申し上げる。私は知事になって 12 年半過ぎたが、広報というのは非常に大事ななという意識が非常に強くなった。それは自分がメディアにいたからということがあるが、その中で戦略的広報という形で様々な発信をしてきた。県が伝えたい情報だけではなく、知りたい情報というものを出すということ、しかも県民目線に立ってどうやっ

て情報を出すかを行ってきた。私自身が最近一番痛感している、ある種の悩みというか壁というのは、私自身もオールドメディアで育ってきた人間なので、今のSNS等、新しいメディアとどうつき合っていけばいいのか、なかなか勘が取れないというのが正直なところだ。ああいう悪意に満ちたX(旧Twitter)を見ていると、本当にどうやってそういうものを乗り越えていけばいいのか、見当がつかないような状況がある。そういう中で本当の意味での戦略的広報とは何なのかということを、皆さんの率直な御意見をお伺いしたいということがあった。

広報というのは、積極的にアピールをしていくだけでなく、様々なトラブル、県が批判の矢面に立つということもある。それをどう受けとめて、どう対応するのか。そういった意味での広報も重要なのではないか思っている。皆さんの率直な御意見を、ぜひいただいて、戦略的広報がさらに充実していくように、我々もやっていきたいと思う。

よろしくお願いします。

○河井座長：議論を続けたい。どうしても起きてしまうような事故、それに対してどういう形でタイムリーかつ的確に対応できるのかについて、委員の皆さんのご意見を頂戴したいがいかがか。

○鈴木委員：普段不祥事を取材する立場で言わせてもらう。やはり初動が勝負だ。最初の会見の段階で隠し事はしないということだ。明らかなものについては全部明らかにしないと、二の矢、三の矢が必ず記者から飛んでくる。会見途中で打ち切りみたいな話になると、それが長引く。初動でトップにすべてあげて隠し事をしないことだ。

○山口委員：資料10ページの報道対応10か条だが、厚木市も基本的には同様の対応をしている。第9条だけ少し違う。窓口を複数として待たせないとあるが、厚木市は逆に窓口を一本化している。以前何人かで対応してA社、B社で言ったことが違うことがあった。後々、トラブルとなるので、今は課長に一本化している。当然県と規模も違う。報道の問い合わせの数も違うと思う。複数で対応ということであれば、どこまで答えるか答えないかというところの情報共有をしておいた方がトラブルはないと思う。

○河井座長：災害のときの例だが、何を語ったかをとにかくホワイトボードに書いてくれと言っている。当然だが、A社にはこれを伝えているのにB社にはこれを伝えてないのは最悪である。そういう意味では、誰が何をどこで語っているのか常に「見える化」する。今はウェブサイトとかデジタルもあるが、一番わかりやすいのは、たくさんのホワイトボードを用意して、そこへ何を語ったか対応を書いておき、A社に対しては誰がこんなふうに答えているというのを見て、他社に答えられると、だいぶ楽になる。こうした相談がある。このように答えている。その他、不祥事、事故等についてのリスクコントロ

ールという視点ではどうか。

○中里委員：初動が大事だという話だが、起きたときからスタートだと、対応が後手になる。

やはり平常時からの準備が大事だ。将来的にどんなことが起こるかを、幾つか予想しておき、まずはそれが起こらないよう「予防」する。リスクが実際起きてしまったときどう対応するのか、内部方針を共有しておき、マニュアルを作っておく。また、記者会見のトレーニングをやる会社もあるので、そういうトレーニングを予めしておく方が良いのではないか。実際起きたとき、速やかに動き出せるように準備しておくことがリスク対応では大事だ。

○河井座長：メディアトレーニングは、課長以上は皆経験した方がよい。専門の会社もある。

役所の場合、直接メディアのトレーニングだけではなく、一報が入ったときにどういう情報ルートにするのかがわかってないと混乱する。情報ルートをどう作るかといったことも併せてトレーニングしておくといよい。そういう形で、しっかり練習しておくことは大事だ。

○奥田委員：やはり準備だ。当社はクライシスコミュニケーション・アドバイザー・コミッティーという形で広報・人事・法務・コンプライアンス、渉外等「外」に対して言う部署と、「中」をちゃんと見ている部署とでキーファンクションをおいている。何か事件なりが起きた際は、機能部署と一緒に、一報は一度そこで受ける初動を決めるような形になっている。エスカレーションし上層部に上げるべきか、このレベルの対応で大丈夫か、レベルの判断等をする。必要な情報をシェアして動けるような形にしている。

○河井座長：SNSを行政が使うときに、どう活用していくかは先ほどアードメディアの議論の中でも出た。むしろネガティブなコメント、いわゆる炎上みたいなことが起きたときや起きることに対して、どのように考えていくべきか、知見等あればいただきたい。

ある意味で炎上は起きる。起きたときに神奈川県を守ってくれる人がいるのかというところが大事だ。誤った情報が提起され、それが盛り上がったときに神奈川県はしっかりしているから、そんなことないと言ってくれる「サポーター」、「ファン」を事前にどれだけ持っているのがすごく大事だ。卑近な話だが、アイドルでも、分厚いファンがいると、何か悪いことやっているみたいな話がでて、それは間違っていると逆に反論みたいなことを多くの人が言い始める。そういう形で上がっていったアイドルもいた。炎上をただ怖がるのではなく、神奈川県がそんなこと言われたときに、神奈川県は実はしっかりしていると。県庁はこういうことは頑張っていると言ってくれる「味方」（ファン）を炎上前の平時にどれだけ作っておけるかが大事だ。

○渡辺委員：以前勤務していた会社では俗に不適切動画というものがあつた。その対応とし

ては、まずは会社として、一番に情報をキャッチするために外部の会社を使って常に監視していた。事前に抑えられるなら一番良いが、不適切な動画は、メディアに出て一気に拡散することがどうしてもある。出てしまったら、リリースを出す。そしてそれが事実と違うならば、しっかりとしたコメントを出す。それしかない。あとは、情報を一本化し、しっかりと対応する。毅然とするところは毅然として対応していくことが必要だ。

○鈴木委員：SNS に関しての不適切発言は、記事になる。これはリアルの場でリリースを出すか、会見を行うかで対応する。特に不適切な発言である場合、取り消すなり謝罪する。SNS ではやり替え返さないことだ。SNS 上で、やり返すと火は広がるばかりなので、それだけは本当に気をつけて欲しい。

○河井座長：こちらが間違ったときには、謝罪もあるが、次にどうするかを伝えないと、メディアは納得しない。どうするかというのを、常に早めに決定して出せるようにするのが大事だ。

時間もあるので、今日はこのあたりにしたいと思う。

皆さんの多くの意見によって事務局にとっても学びがあったのではないか。そのまま事務局で使うということではないと思うが、今日の意見を活用いただきながら良い戦略になることを期待する。本日はここで閉会をする。御協力に感謝する。