



2011年3月31日

No.014

自治体広報戦略における公民連携の可能性

本稿では、自治体における広報の現状から自治体広報戦略における公民連携の可能性について、松戸市での調査等を元に都市ブランド構築のためのシティプロモーションやシビックプライドの醸成も含めた自治体広報戦略を行うための公民連携について考察を行った。

高橋亮平〔松戸市・政策担当官兼政策推進研究室長
地方自治体公民連携研究財団 客員研究員〕

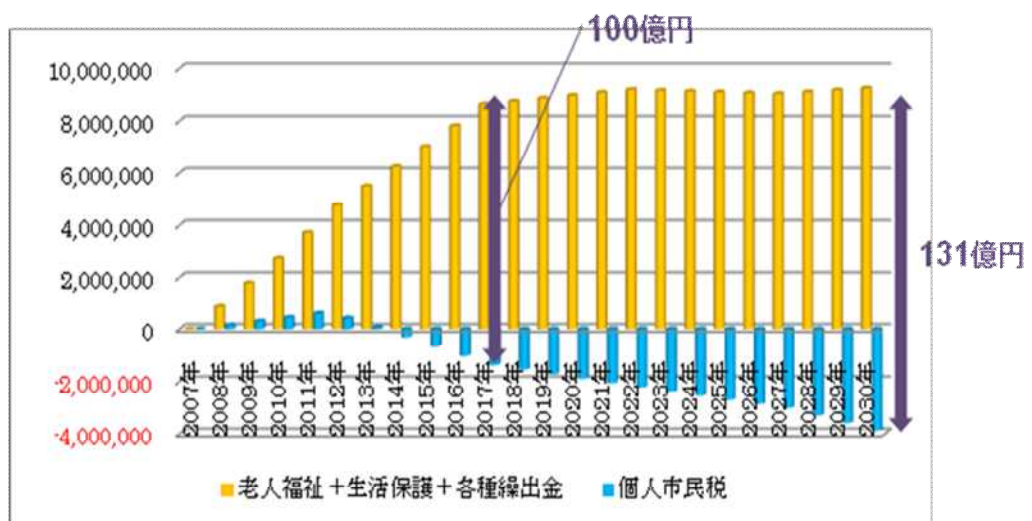
1. 背景

千葉県松戸市とは

千葉県松戸市は、人口48万人のベッドタウン都市であり、2010年6月に市長選挙が行われ、新市長が誕生した。このタイミングで、松戸市に“都市ブランド”を構築し、都市間競争に勝ち抜くため戦略を考える。

こうした中で、前提となる課題として松戸市に大きく存在するのが財政問題である。

図表1：2007年度を基準とした個人市民税および扶助費等の将来推計



(出典) 東葛飾・葛南地域4市政令指定都市研究会報告書より筆者作成

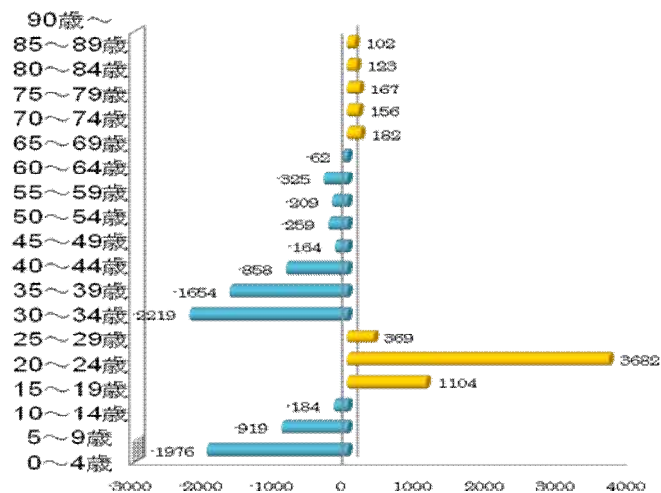
2007年度を基準とした財政推計によれば、松戸市の市税収入は、2014年度に約3億円の減に転じるほか、その後は減少を続け、2030年には約39億円の減となる。一方で、老人福祉や生活保護のほか、国民健康保険や老人保健、介護保険を加えた高齢化に伴う扶助費等の増加は、毎年約8～10億円規模で増加し、2017年度には約86億円も増加する。この時点で、

個人市民税の減と扶助費等の増の差は、約 100 億円にも上る。その後は、扶助費等は横ばいではあるものの、個人市民税の減と扶助費等の増の差は、約 131 億円まで増える。

こうした状況の最大の要因は、少子高齢化などによる人口構造の変化であり、松戸市では、2009 年 10 月 1 日の常住人口が、484,194 人（年少人口割合 13.4%、老年人口割合 19.6%）であるのに対し、2010 年度をピークに人口減少に転じ、2009 年 1 月に行った松戸市人口推計によると 2020 年の人口は、473,615 人（年少人口割合 9.8%、老年人口割合 26.6%）にまで減少する。

現状のままでは、松戸市は衰退の一途となり、少子高齢化が加速することで、高齢人口の増加と生産年齢人口の減少が相まって、これまで 3.3 人で 1 人のお年寄りを支えてきた構造が、2030 年には 2.1 人で 1 人のお年寄りを支えていかなければならない構造に変わる。

図表 2：年齢別純移動数（15 年～19 年合計）(人)



(出典) 松戸市人口推計より筆者作成

中でも、松戸市の年齢別純移動数を見ると、松戸市の人口構造は、単に少子高齢化によるものではなく、学生時代など 10 代後半から 20 代までは松戸市への流入が見られるものの、結婚して子育て年齢程度になると子どもと共に一気に松戸市から流出しており、一方で、高齢になってから松戸市に移り住んでくる方は増えており、こうした状況では、少子高齢化の問題にさらに拍車をかけていることが分かる。

また、松戸市の市債現在高は、一般会計で約 891 億円、特別会計で約 679 億円、企業会計で約 94 億円あり、債務負担行為約 95 億円を加えると松戸市の借金の総額は市税収入の 3 年分近くにあたる約 1,759 億円にも上る。

この背景にある一つが、担税力の低さである。2008 年度の 1 人当たり市民税収入の近隣比較において、松戸市が 145,650 円であるのに対し、政令指定都市である千葉市が 192,466 (+46,816) 千円であるのをはじめ、市川市が 170,238 (+24,566) 千円、柏市が 164,952

(+ 19,302) 千円、船橋市が 162,236 (+ 16,586) 千円と、同規模の近隣自治体を大きく下回っている。

こうした状況から松戸市の立て直しを考えた際には、「担税力の向上など歳入の向上」「生産年齢人口の流入」「行財政改革など歳出削減」が今後 10 年スパンにおける解決すべき最優先課題であることが分かる。そのためには、ムダをなくし限られた財源を最大限有効活用する「行政経営能力」が求められる。

社会状況の変化

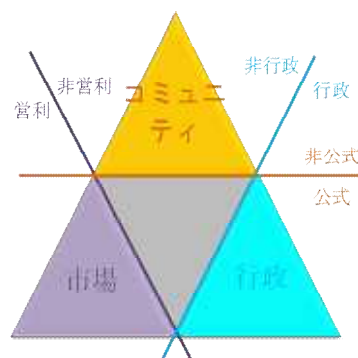
自治体の役割の変化

2000 年 4 月に地方分権一括法が施行され、中央集権の象徴の一つであった機関委任事務が全廃されるなど、国と地方の関係は対等・協力の関係へと転換された。2006 年には地方分権改革推進法が制定され、翌 2007 年に設置された地方分権改革推進委員会からは、2008 年から 2009 年にかけて基礎自治体への権限移譲、個別行政分野の事務・事業の見直し、国の出先機関の見直し、国の義務付け・枠づけの見直しに関する具体的措置や地方自治関係法制の見直し、国と地方の協議の場の法制化、税財政見直しなど第 1 次から 4 次の勧告が出された。こうした流れは政権交代後も続き、2009 年には地域主権戦略会議が内閣府に設置、地域主権に資する改革に関する施策が検討され、2010 年に地域主権戦略大綱が閣議決定されるなど、地方分権改革の動きは進み、さまざまな改革が検討されている。

こうした地方主権時代と言われる流れの中で、自治体間競争は加速し、自治体においても「地域のことは地域で考え、地域で決める」という、真の地方自治の実現に向け、また、都市間競争に一步でも先んじるためには、単に、国や県の決めたメニューの中から施策を選択するのではなく、市民ニーズを幅広く聴き、的確に分析し、課題が何であるかを把握した上で、関係法令等との整合を図りながら、それを解決するための施策や事業を立案していく「政策形成能力」が求められる。

新しい公共とその担い手の必要性

図表 3 : ペストフのトライアングル



地方主権への改革の中、今後、地方政治の現場で求められることは、団体自治の視点からいえば、さらなる権限の移譲、自治体の政治意思を決定する権利の確立、財政基盤を磐石にするための税財源の移譲を含めた改革などが挙げられる。

また同時に、住民自治の視点から、自治体の実態を把握するための情報公開の推進、自治体の運営に参加する機会と場の増加、自治体運営が適切に行われているかを評価するシステムの導入などが挙げられる。

こうした中、これからの行政運営において、「新しい公共」の必要性が問われており、その担い手が求められている。

「新しい公共」は、行政のほか、市場やコミュニティ、非行政・非営利・公式の存在によって構築されており、中でも非行政・非営利・公式の存在が公共を強くするために重要だといわれる。従来の公共は、主権者である市民の意思が反映される機会が少なく、行政や政治が一方的な決定権を持って公共を担ってきた側面があり、こうした現状を大きく変え、「新しい公共」を構築していくためには、「コミュニティを変える」、「市場を変える」、「行政を変える」、そして「コミュニティ・市場・政府の3者の相互の関係性をどう変えるか」という変革が問われている。

情報公開から説明責任（アカウンタビリティ）

自治体広報に求められる内容も変わってきている。

かつては、行政情報を共有するための情報の公開が必要と言われ、この情報公開の度合いによって、先進自治体を言われる時代があった。こうした情報公開はもちろん、そこに留まるだけではなく、さらに行政の説明責任（アカウンタビリティ）を最大限果たし、市民が自治体の現状や行政の持つ情報を共有していくことも求められる。これまでの単純な行政情報の提供だけではなく、評価できるよう行政情報を「見える化」とすると共に、政策決定や意思決定過程において、市民のみなさまの知識やアイデアを活用し、公民一体で最善を追求できるよう徹底した市民参画を行いながら、行政運営を行うよう転換が求められる。

2. 現状分析

松戸市広報の現状と課題

松戸市においては、市政戦略と広報が戦略的にかみ合った仕組みが構築できていないのが現状である。広報の現状は、総務企画本部政策調整課内に広報担当室が位置付けられており、主に「記者クラブに対する情報の提供」および、「広報」、「ホームページ」の作成を行っている。記者クラブは、読売新聞・朝日新聞・毎日新聞・東京新聞・産経新聞・千葉日報・共同通信社・時事通信社・NHK・千葉テレビ・JCN コアラ葛飾の11社で構成され、市長による記者会見のほか、各種市政情報の投げ込みなどが行われており、2010年度上半期における新聞掲載記事件数は、松戸市605件（柏市320件、流山市155件）となっている。広報まつど定期号は年24回、電子モニターは本庁3台、支所8台を設置しており、ホームページのトップページの月平均アクセス数は2010年度上半期で、松戸148,012件（柏135,300件、流山72,423件）である。このことから、これまでの松戸市の広報は、手段レベルのものであり、市全体の広報戦略になっていないことが分かる。

松戸市の都市ブランド評価

日経リサーチ地域ブランド戦略サーベイによると、松戸市の都市ブランドは、千葉県内11位、全国では572位に位置付けられた。全国で見ると京都、神戸、横浜、札幌、鎌倉と観光地の並ぶランキングではあるが、県内では県内トップの浦安や千葉はもちろん同規模のベッタウンである船橋、柏、市川よりも評価が低いのが現実である。

図表4： 地域ブランド戦略サーベイ（全国）

08 順位	地域名	08 スコア	06 順位	06 スコア
1	京都市	978	1	952
2	神戸市	891	3	667
3	横浜市	857	2	895
4	札幌市	826	4	833
5	鎌倉市	824	5	822
6	函館市	799	6	801
7	奈良市	784	21	701
8	名古屋市	760	15	737
9	金沢市	750	11	750
10	富良野市	738	10	760

（出典）日経リサーチ地域ブランド戦略サーベイ 2008

図表5： 地域ブランド戦略サーベイ（千葉県）

08 順位	地域名	08 スコア	06 順位	06 スコア
50	浦安市	614	39	651
88	銚子市	572	134	548
121	成田市	544	171	522
140	館山市	532	152	532
142	南房総市	531	210	503
143	勝浦市	530	144	537
299	千葉市	464	285	472
303	船橋市	463	313	462
475	柏市	439	302	466
549	市川市	428	627	409
572	松戸市	423	543	421
645	市原市	406	713	390
664	佐倉市	401	701	393
685	習志野市	395	554	420
703	野田市	392	743	381
728	富津市	385	584	416
734	袖ヶ浦市	384	653	404
739	八千代市	383	749	380
754	東金市	376	762	374
760	印西市	374	749	380
763	香取市	373	757	375
769	八街市	371	738	383
771	君津市	370	717	389
772	富里市	369	741	382
772	山武市	369	783	365
775	流山市	368	773	370
778	鎌ヶ谷市	367	757	375
781	四街道市	366	712	391
781	旭市	366	753	378
781	白井市	366	777	367
784	匝瑳市	365	686	396
784	いすみ市	365	693	395
784	我孫子市	365	738	383

出典) 日経リサーチ地域ブランド戦略サーベイ 2008

こうした状況は、より住宅地としての評価である長谷工アーベストの行った住みたい街（駅）ランキングでも同様であり、新浦安、市川、柏、船橋、津田沼、海浜幕張、千葉、浦安に次いで松戸は9位に位置付けられている。新松戸についても20位に位置付けられているが、流山おおたかの森のほか、木更津、勝浦などよりも低く位置付けられている。

表：住んでみたい街（駅）（千葉県）

10 順位	住みたい駅	回答数	09 順位
1	新浦安	53	1
2	市川	44	6
3	柏	30	7
4	船橋	29	4
4	津田沼	29	3
6	海浜幕張	27	10
7	千葉	25	5
8	浦安	24	2
9	松戸	22	8
9	舞浜	22	11
11	柏の葉キャンパス	21	圏外
12	木更津	19	圏外
13	西船橋	18	圏外
14	幕張	17	12
15	本八幡	14	16
15	流山おおたかの森	14	17
17	稲毛	13	14
17	勝浦	13	圏外
19	稲毛海岸	12	圏外
20	新松戸	11	圏外

出典）長谷工アーベスト住みたい街（駅）ランキング 2010

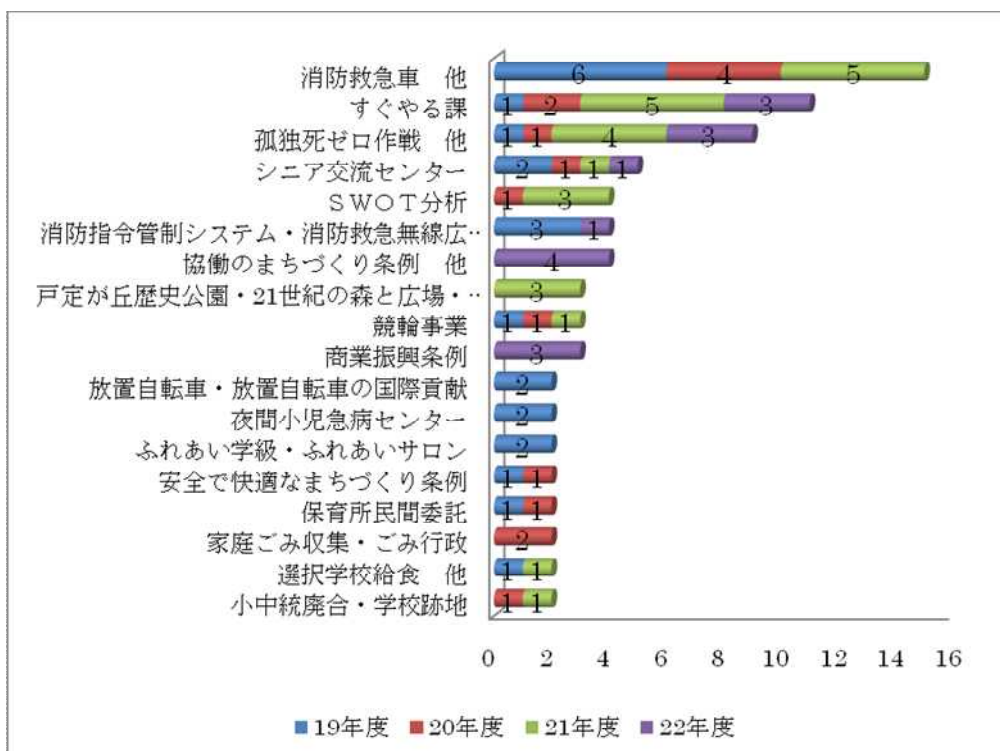
図表： 住んでみたい街（駅）(全国)

10 順位	住みたい駅	回答数	09 順位
1	吉祥寺	90	1
2	横浜	63	3
3	自由が丘	59	2
4	鎌倉	54	4
5	恵比寿	32	5
6	たまプラーザ	24	7
6	新宿	24	19
8	田園調布	23	6
9	池袋	22	10
10	下北沢	20	27
10	中野	20	14

出典) 長谷工アーベスト住みたい街(駅)ランキング 2010

視察実績

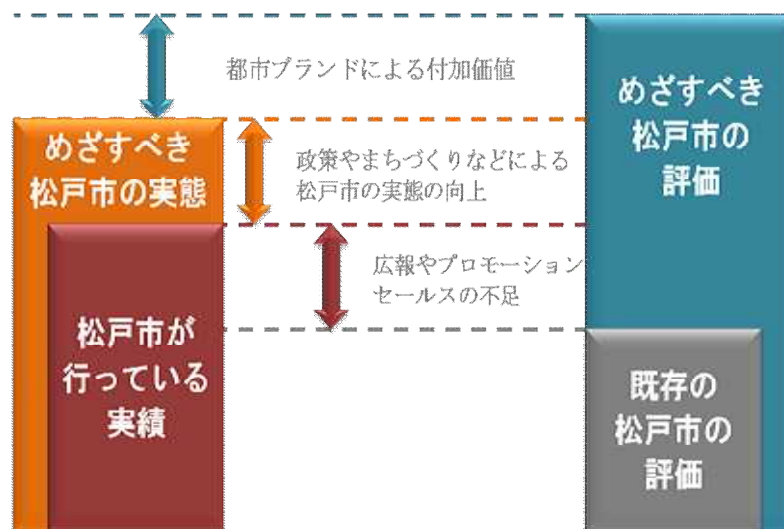
松戸市への議員の視察実績を見ると、議会基本条例や議会改革に関するもので、19 年度から 22 年度(11 月現在)までに 57 回の視察を受けているものの、それ以外のものについては、消防救急車 15 回、すぐやる課 11 回、孤独死ゼロ作戦 9 回とどれもそれほど多くない。



その他視察のあったものとして、シニア交流センター、SWOT 分析、協働のまちづくり条例他、消防指令管制システム・消防救急無線広域共同運用・救急指令・消防全般、商業振興条例、競輪事業、戸定が丘歴史公園・21 世紀の森と広場・森のホール 21・シティーガイド他、小中統廃合・学校跡地、選択学校給食他、家庭ごみ収集・ごみ行政、保育所民間委託、安全で快適なまちづくり条例、ふれあい学級・ふれあいサロン、夜間小児急病センター、放置自転車・放置自転車の国際貢献、公設卸売市場、政令市への移行・広域行政、5 年間英語、介護保険制度、和名ヶ谷クリーンセンター、障害福祉とサービス、放課後児童クラブ、北総開発鉄道、学校選択制・電子黒板・スタッフ派遣、ゆいの花公園、学校跡地、安心安全メール、実施計画、女性センター、清流ルネッサンス、太陽光発電設置住宅、市民会館の耐震改修、区画整理事業、認知症対策、子ども発達センター、資格証明、行政改革、事務事業評価、小中学校統合、新エネルギービジョン、市立病院、景観街づくり、江戸川フラワーライン、乳幼児一時預かり、教育資源有効活用、民間住宅借上による市営住宅供給事業、男女共同参画、もったいない運動、松戸駅西口駐車場、シルバー人材センター、図書館サービスなどがある。

松戸市の実態と評価

図：松戸市の実績と評価イメージ



こうした中で、現状の松戸市の実態と評価との相関を見ると、職員、市民ともに、多くの方が実態に比べ評価が低いことを指摘している。

3. 基本理念

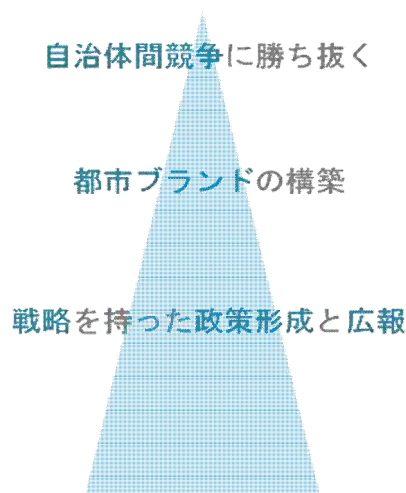
都市ブランドの構築

こうした中で、松戸市において、「担税力の向上など歳入の向上」「生産年齢人口の流入」などを考えた際に、都市の魅力アップを図るための都市ブランドの構築が求められる。ここで言う“都市ブランド”とは、単に特産品や名産品などの財やサービスを対象としたブランドではなく、地方自治体が都市間競争に勝ち抜き、“地域のイメージ形成”や“地域の魅力づくり”を行い、市外から住民や企業を獲得し、住んでいる市民や企業が松戸市に誇りや愛着心を持ってもらうものである。

中でも重要な要素として位置づけるのが、シティプロモーションおよびシティセールスであり、この部分が、これまで最も行えてこなかった広報でもある。松戸市では、今後の都市間競争に勝ち抜くためには、都市ブランドの構築が不可欠であると考えており、こうした都市ブランド構築につなげる広報戦略が必要である。そのために必要な地域の魅力を地域内外に伝えるための広報、さらには松戸市民自身が松戸市に誇りを持てるようにシビックプライドの醸成をはかるための広報と位置付ける。また、単に手段としての広報だけでなく、政策形成やまちづくりそのものについても広報戦略の視点を加えながら行っていくことが同時に求められる。

昨今は、自治体においても民間同様にブランド構築の必要性が問われるようになった。自治体の中には、東京メトロ内や都内のいくつかの駅に市のイメージ広告を提示するなど、自治体行政の手法も日に日に新しい取り組みがなされているほか、こうした自治体においては、シティセールス室の設置や、課長・室長および報道官を民間から期限付き職員として採用し、広報戦略に力を入れるなどの取り組みが見られる。こうした取り組みは、昨今全国で起こっており、広報戦略プランやシティセールス戦略プランなどが設置されている。自治体広報は、従来の自治体広報の伝達だけでなく、さらに自治体の価値を高めるための広報など広報戦略の構築が求められている。

図表：都市ブランド化イメージ



広報戦略およびシティプロモーション（シティセールス）の定義

こうした中で、松戸市の広報戦略は、以下の4つの柱により構成されるものと提案したい。

01・市政情報の周知と説明責任（アカウンタビリティ）を果たすための広報

サービスを受け取る市民への行政サービスの周知など従来の行政情報の伝達からさらに市民に分かりやすく、伝わりやすくすること、また、単なる情報公開から説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことが求められる。不祥事が起きた際の説明責任や、トラブルシューティングも含む。

02・市民に“新しい公共”の担い手として参画してもらうための広報

単に行政情報の提供だけでなく、市民に地域課題解決への積極的な参画を即すための広報が求められる。市民はもちろん、NPOなど非営利セクターを育成するための広報環境の支援なども含む。

03・都市ブランド構築のため、地域の魅力を地域内外に伝える広報

都市ブランド構築のためのシティプロモーションやシティセールス、さらには市民自身が松戸市に誇りを持てるようにシビックプライドの醸成をはかるための広報が求められる。

04・政策形成やまちづくりと一体化し、松戸市の価値を上げる広報

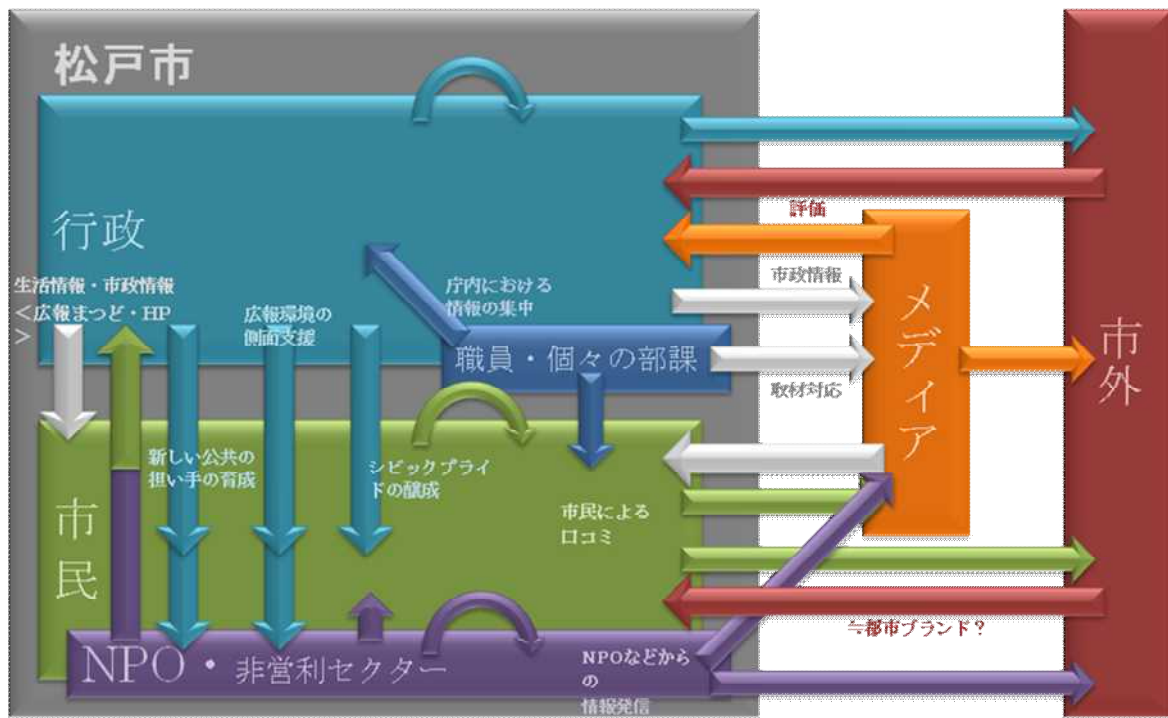
都市間競争に勝ち抜くため、常に都市ブランドにつなげることを意識しながら政策形成やまちづくりを戦略的に行うことが求められる。また、公聴やマーケティングなども活用し、広報につながる政策形成やまちづくりを行うことが広報戦略に求められる。

目的・目標の設定

冒頭、広報戦略の定義として4つの柱を提示したように、松戸市における広報戦略の目的は、「行政としての説明責任（アカウンタビリティ）を果たすこと」、「市民に“新しい公共”の担い手として参画してもらうこと」、「都市ブランド構築のため、地域の魅力を地域内外に伝えること」、「広報戦略と一体となった政策形成とまちづくりにより松戸市の価値を上げること」である。

そのための目標設定には、松戸市内における松戸市行政として行っている様々な施策の認知度と理解の向上、松戸市における市民と行政の協働や市民が参画する機会や頻度の増加、松戸市の対外的な認知度やイメージの向上、市民による松戸の魅力の共有とシビックプライドの醸成などが指標として考えられる。

図表：広報戦略イメージ



4. 広報・ブランド戦略

01・市政情報の周知と説明責任（アカウンタビリティ）を果たすための広報

サービスを受け取る市民への行政サービスの周知など従来の行政情報の伝達からさらに市民に分かりやすく、伝わりやすくすること、また、単なる情報公開から説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことが求められる。不祥事が起きた際の説明責任や、トラブルシューティングも含む。

従来の自治体広報の延長であり、広報課を中心に、職員によって直接行う。

情報スキルの向上 < 広報担当室 >

広報担当室：施策や事業担当者のスキル（技術・意識）の向上を図る

研修、マニュアルの作成、普及、各課に広報の責任者（担当官）の任命 事業課：施設や事業に必要な広報戦略を企画し実行する。

広報の責任者（担当官）+職員のスキルアップ。啓発。広報まつど、HP、マス・ローカルメディア、チラシ、回覧、ポスターなどを駆使する力の養成

情報発信ツール（メディア）の充実 < 広報担当室 >

広報まつど：誌面総量、配布方法、編集力の向上

HP：動画、見やすさ、伝わりやすさの工夫

その他：電子モニター、チラシ、掲示板、回覧

- ・新メディアの開発：動画の活用（YouTube etc）twitter、blog、SNS、メルマガ（携帯含む）
- ・発信拠点の充実：松戸駅前情報案内所、市役所、支所

庁内広報情報のセンター機能強化 < 広報担当室 >

広報情報の一元化

マスメディア・ローカルメディアへのパブリシティ強化 < 広報担当室 >

広報担当室：記者クラブへの効果的な情報提供・活用（記者会見情報の公開）

松戸ニュース、レクチャー、市長記者会見、事業担当課へのアドバイス

事業担当課：発信力（意識と技術）の向上、民間団体、企業との連携

02・市民に“あたらしい公共”の担い手として参画してもらうための広報
単に行政情報の提供だけでなく、市民に地域課題解決への積極的な参画を即すための広報
が求められる。市民はもちろん、NPOなど非営利セクターを育成するための広報環境の支
援なども含む。

新しい公共の担い手として市民や民間を巻き込んだ公民連携による取り組み。

市民の意識の向上 市民が主役、シビックプライド醸成
新しい公共、まちづくりのPR、市政への参画

市民活動の広報力の向上
発信ツールの提供（市民活動版広報、HP、チラシ配布、ポスター掲示）
ex. 広報の「市民活動・イベント紹介」部分の拡大・別紙展開、市民便利帳の活用、市民活
動サイトの構築

市民による広報発行への支援
印刷機、カラープリンターの提供、ノウハウ研修

情報活用の促進
インフォメーションデスク（情報案内所）、コーディネーター（広報を行動につなげる）
双方向型の情報共有、コミュニケーション広報

参画してもらうのに必要な分かりやすい市政情報の提供
松戸市経営白書の発刊

03・都市ブランド構築のため、地域の魅力を地域内外に伝える広報
都市ブランド構築のためのシティプロモーションやシティセールス、さらには市民自身が
松戸市に誇りを持てるようにシビックプライドの醸成をはかるための広報が求められる。

企画実施体制の確立

シティプロモーション担当の設置、民間人活用や非常勤の活用など人材確保
民間・市民などとの連携

方針策定と庁内認知、意識改革

シティプロモーション戦略の立案、周知、実行

庁内広報情報のセンター機能強化

広報情報の一元化

マスメディア・ローカルメディアへのパブリシティ強化

シティプロモーション担当：記者クラブへの効果的な情報提供・活用（記者会見情報の公開）
松戸ニュース、レクチャー、市長記者会見、事業担当課へのアドバイス
事業担当課：発信力（意識と技術）の向上、民間団体、企業との連携

広報ツールの構築

既存ツールの活用と新規ツールの開発、イベントの企画・実行

・ 広報紙の多様化

広報まつどだけでなくターゲットを絞った広報も発刊
若者向け広報紙・女性向け広報紙・子ども向け広報紙など

・ ICTのさらなる活用

動画の活用

ターゲットを絞ったサイトの開設

若者向けサイト構築など

職員によるblog・twitterなどによる広報

SNSの活用

市民などとの広報連携

市民ブロガー（twitterなど）や著名人などを口コミ大使・広報大使などとして活用

発信拠点（シンボリックなもの）の構築

松戸駅前情報案内所

04・政策形成やまちづくりと一体化し、松戸市の価値を上げる広報

都市間競争に勝ち抜くため、常に都市ブランドにつなげることを意識しながら政策形成やまちづくりを戦略的に行うことが求められる。また、公聴やマーケティングなども活用し、広報につながる政策形成やまちづくりを行うことが広報戦略に求められる。

具体的な広報戦略のアイデア

- ・ 庁内広報情報のセンター機能強化

広報情報の一元化

- ・ マーケティングリサーチ
- ・ 広報戦略を反映した市政戦略や政策形成

シティプロモーション企画実施体制の確立

シティプロモーション担当の設置、民間人活用や非常勤の活用など人材確保

政策推進研究室・シティプロモーション担当のほか、民間・市民などとも連携し、(仮)シティプロモーション構築・検討委員会の設置