

2023年12月25日
第20回都市経営会議資料

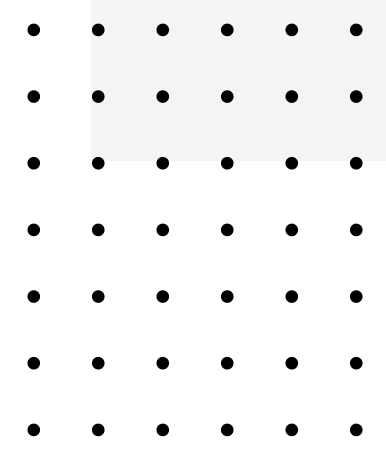
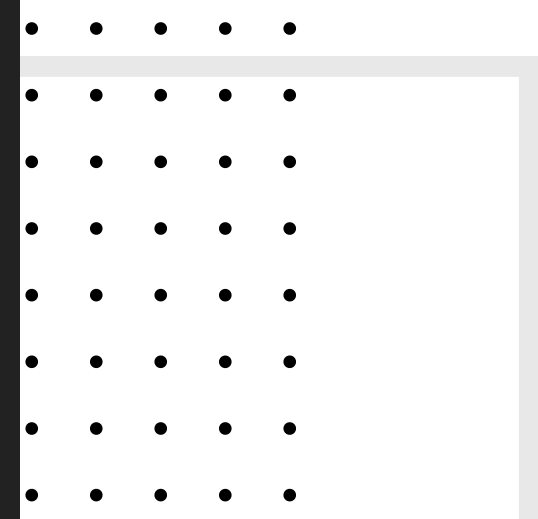
宝塚市 広報基本戦略

概要版
(案)

企画経営部広報課

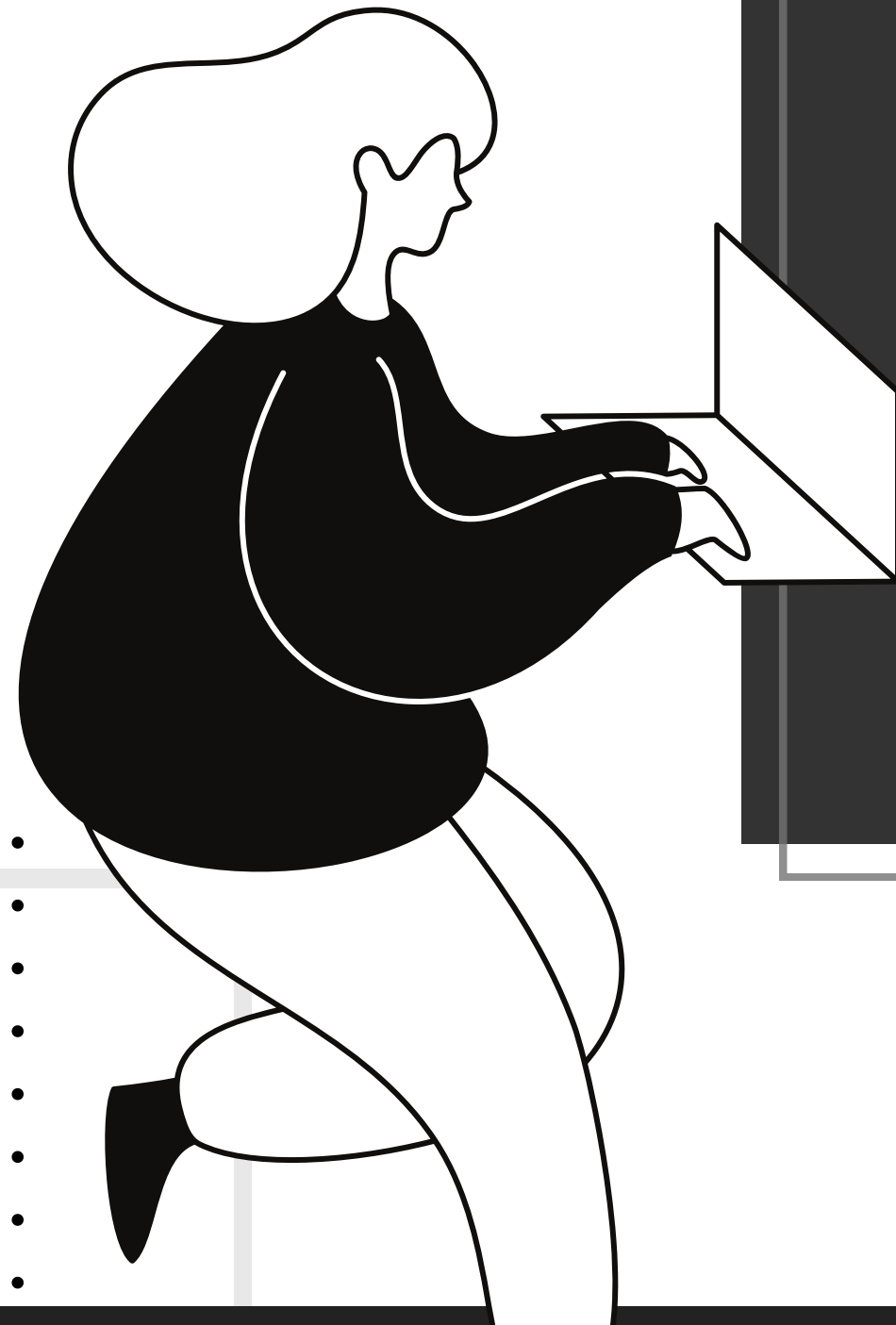
私たち宝塚市職員は、宝塚の市民やまちを誇りに思っています。そして、私たちは宝塚市民の皆さんに誇りに感じていただけるような市職員であることを誓います。私たちの目指す理想の職員像は、市民の皆さんを第一に考え、協力と連携のもと柔軟性と創造性を発揮しながら地域社会に貢献できる職員です。この理想の職員像を実現するため、広報基本戦略を策定します。

- 01. 広報基本戦略と広報の役割**
- 02. 戦略策定プロセス（R4）**
- 03. 戦略策定プロセス（R5）**
- 04. 広報基本戦略**
- 05. 具体的施策の方向性**



01

広報基本戦略 と広報の役割



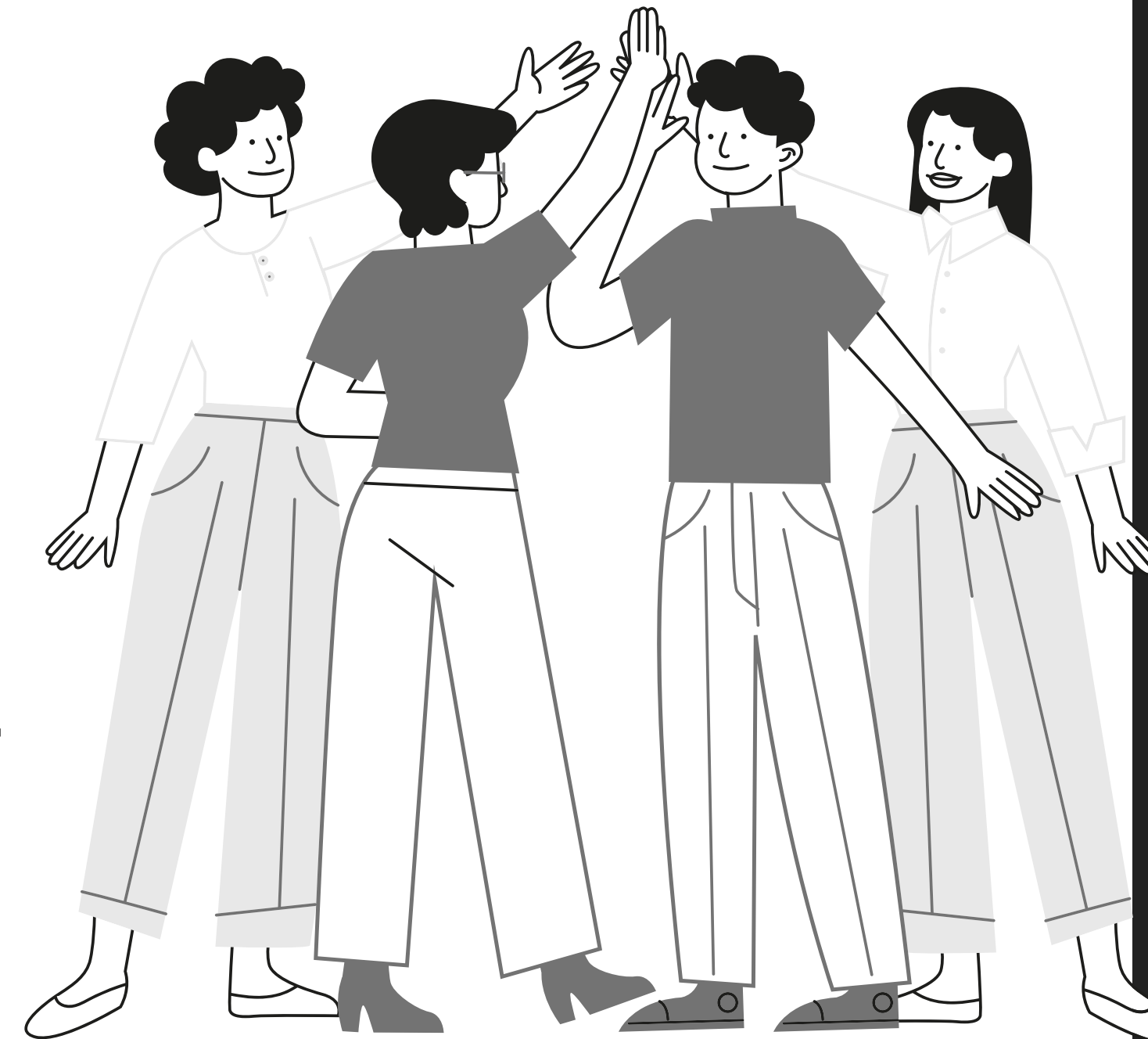
私たち職員が どう変わるべきかを示す

職員同士が目指すまちの姿を共有した上で、市の取り組みや地域の魅力を市民に理解してもらい、市民の信頼と共感を得て、参画と協働に基づく市政運営を実現する。



市民との協働の実現を 力強くサポートする

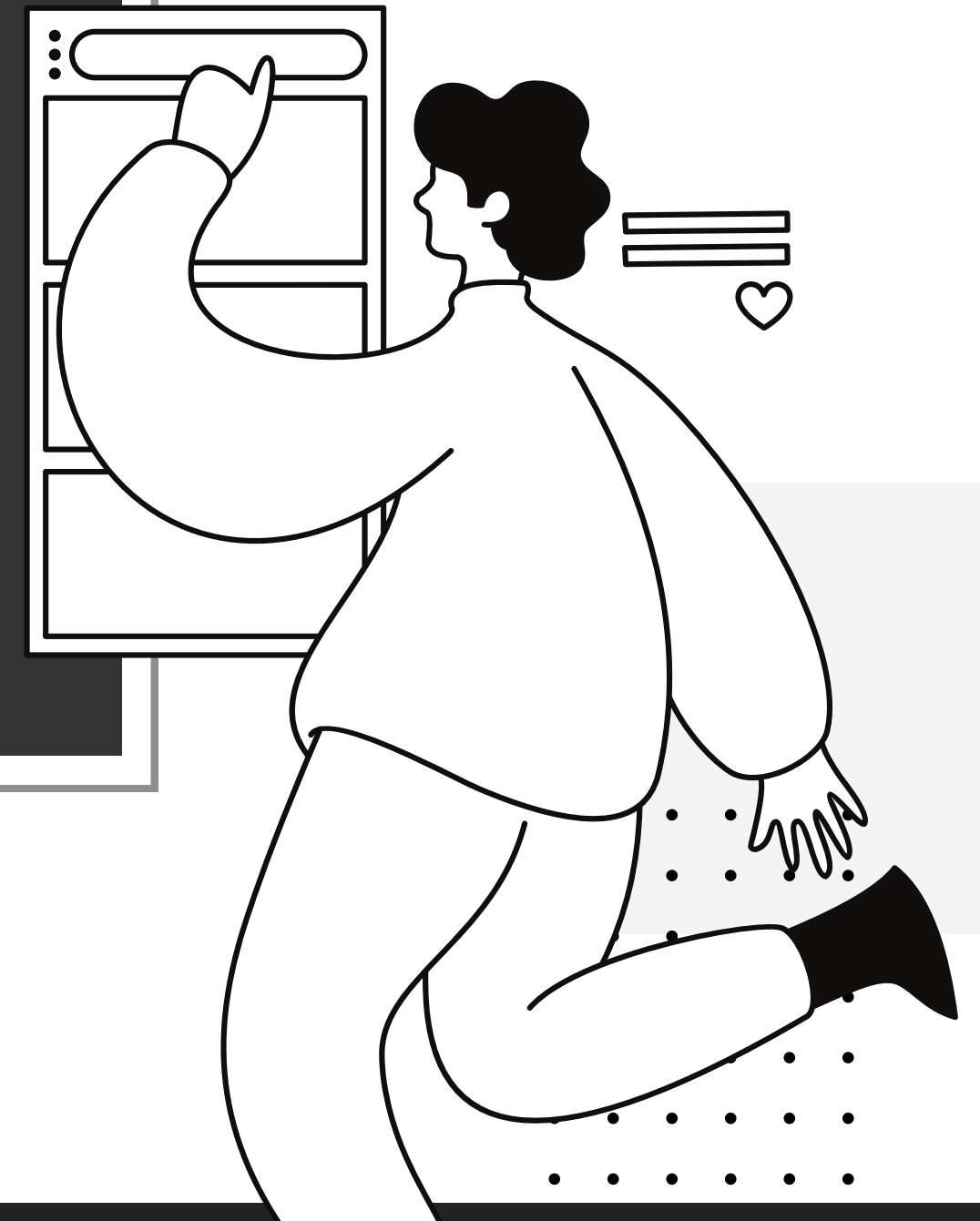
「広報」は広く対象との関係性を変えるもの。
ブランディングやプロモーションなど対外的で華やかな
アウトター広報だけでなく、市役所と職員、
あるいは職員同士の関係性を変えていくインナー
広報も非常に重要な役割を果たす。



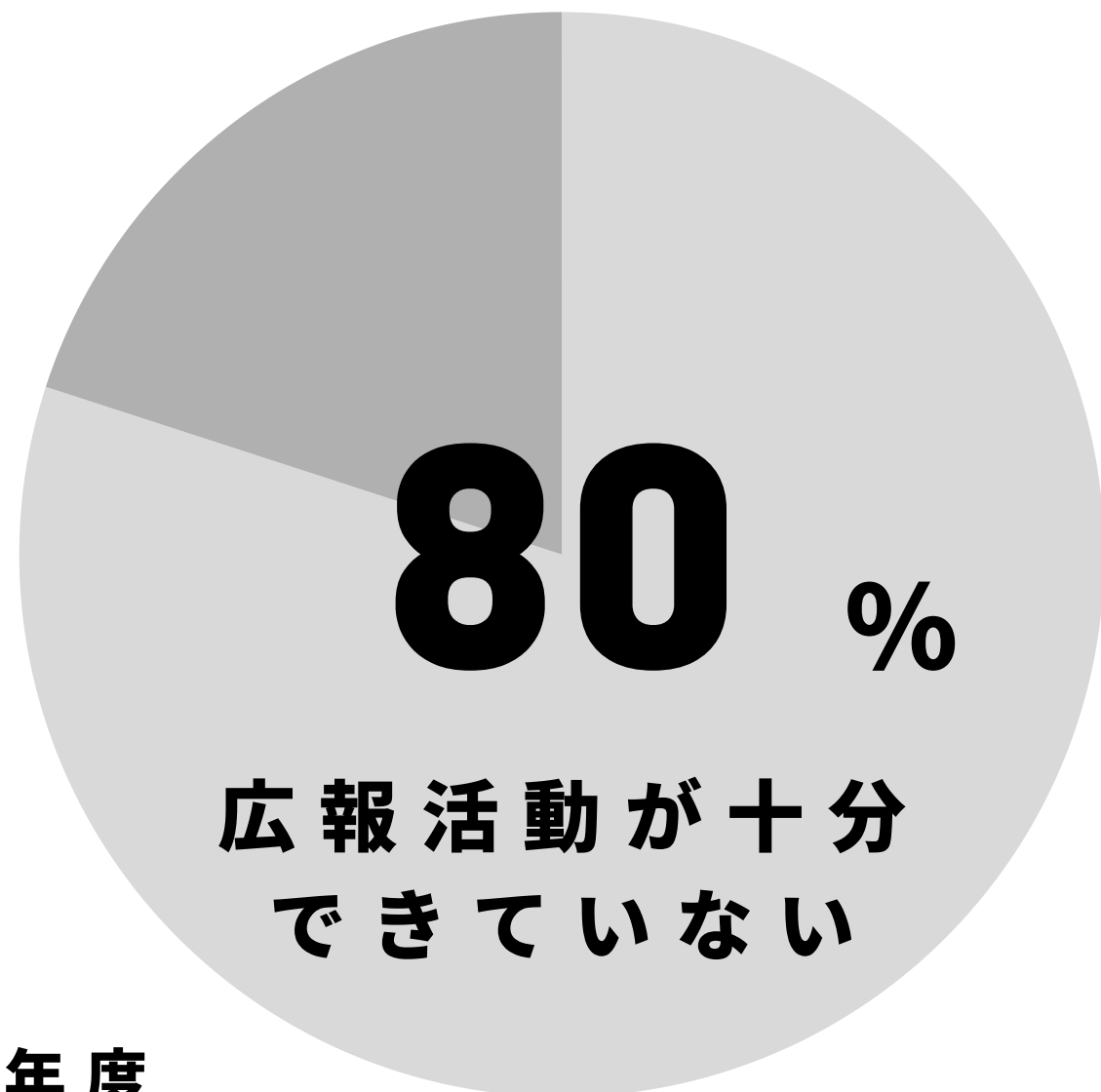
02

戦略策定プロセス

令和4年度



コロナ禍をきっかけに、宝塚市の情報発信に関する問題点が浮き彫りに。その在り方を見直すこととしました。



令和3年度
市民アンケート

庁内検討会を設置

広報活動の問題点

- ◆環境変化に伴う見直しができている
- ◆広報媒体の特性を生かせていない
- ◆市民が求める情報になっていない
- ◆広報に係る体制が整っていない



問題解決のための最重要項目

- ◆職員の広報マインドアップ
- ◆全庁一体的な広報体制の構築

03

戦略策定プロセス

令和5年度



職員の広報に対する意識と職員一人ひとりが思い描く理想の職員像から課題を導くため、全庁職員を対象としたアンケートを実施

アンケートの結果



職員の広報マインドには
「成功体験と学びが不足」



理想の市職員は
「市民フォーカス、協力と連携、柔軟性と創造性」



市職員の課題は
「市民サービス向上、組織文化の改善、情報共有と意思決定」

全体考察

広報で実現または解決するという視点で職員の理想と課題を整理し、アウター広報とインナー広報に分類。

理想	地域社会への貢献		
	市民フォーカス	協力と連携	柔軟性と創造性
課題	市民サービス向上	情報共有と意思決定 部署間の協力	組織文化の改善 デジタル化と効率化
	↓	↓	
分類	アウター広報		インナー広報

アウトター広報

一般的に広報戦略においてはアウトター広報に関する施策が中心。本市でも市民アンケートや広報モニターとの意見交換、職員アンケートの結果から明らかに大きな課題。



戦略
の柱

市民に伝わる

インナー広報

職員アンケートの結果、多くの職員がインナー広報に関する課題を挙げている。令和4年度の庁内検討会でも、広報活動の最重要項目に掲げていて、その重要性が浮き彫りに。



職員がつながる

アウトター広報とインナー広報のいずれにおいても、市民の声を聴くことがその起点となり必要不可欠。



市民にきく

04

広報基本戦略





市民にきく

参画と協働による
市政運営

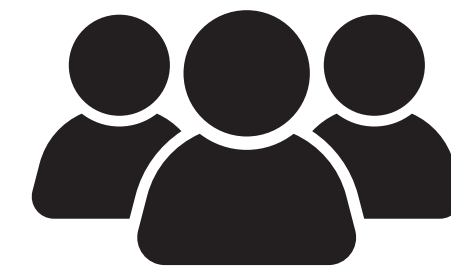


市民に伝える

アウター広報

起点

市民との信頼
関係の構築



職員がつながる

インナー広報

市民サービス
向上

市民にきく

市民が必要とする情報や施策が何かを聴き、必要とする情報を適切な方法とタイミングで発信し、また、市民が必要とする施策を立案することが、市民との信頼関係を築くことにつながります。

つまり「市民にきく」ことは、広報のみならず、参画と協働に基づく市政運営を実現するにあたり起点になるものです。

職員がつながる

複雑多様化する市民ニーズに対応し、的確な情報や市民サービスを提供するためには、職員一人ひとりが柔軟性と創造性をもって業務に取り組まなければなりません。そのため、組織文化を改善して、部署間で協力できる体制や市民ニーズを共有できる体制を整える必要があります。

市民に伝わる

市民からの信頼を得て、参画と協働に基づく市政運営を実現するためには、これまでの「伝える」広報から「伝わる」広報への変革を進めなければなりません。

私たちは、広報することが目的でなく手段であることを理解し、「伝わる」広報をもって、市民とともに、目指すまちの姿を実現する必要があります。

05

具体的施策 の方向性



基本戦略に基づき、具体的施策を進めるための方向性を示します。

市民にきく

- ◆市民の声を聴く／
市民が市政に対して
意見を伝える
- ◆市の対応や回答を
見える化

職員がつながる

- ◆現状と課題を職員で
共有する仕組みをつくる
- ◆組織横断的な広報チーム

市民に伝える

- ◆広報媒体の見直し
- ◆職員の学びの機会の確保
- ◆広報に市民目線を入れる

宝塚市 広報基本戦略

(案)

2023年12月

広報課

目次

I はじめに	3
1 広報基本戦略の役割「私たち職員がどう変わるべきかを示す」	3
2 広報の役割「市民との協働の実現を力強くサポートする」	3
II 戦略策定までのプロセス（令和4年度）	4
1 市民アンケートの振り返り「広報活動が十分できていない 約8割」	4
2 広報戦略策定庁内検討会「職員の『マインド』と『体制』が最重要」	5
① インターネットアンケート	6
② 広報モニターの意見	6
③ 職員の意見	6
III 戦略策定までのプロセス（令和5年度）	8
1 職員の広報マインド「成功体験と学びが不足」	8
(1) 職員アンケート(広報マインド)の結果	8
(2) 職員アンケート(広報マインド)の分析	10
① ADUPTによる主な分析	10
② CXO補佐官による主な分析	11
③ 以上を総合した、広報戦略チームの分析	11
2 理想の宝塚市職員「市民フォーカス、協力と連携、柔軟性と創造性」	12
(1) 職員アンケート(理想の宝塚市職員)のChatGPTによる分析	12
(2) 職員アンケート(理想の宝塚市職員)のCXO補佐官による主な分析	13
3 宝塚市職員の課題「市民サービス向上、組織文化の改善、情報共有と意思決定」	14
(1) 職員アンケート(宝塚市職員の課題)のChatGPTによる分析	14
(2) 職員アンケート(宝塚市職員の課題)のCXO補佐官による主な分析	15
4 職員アンケートの全体考察「インナー広報も重視」	17

IV 広報基本戦略	18
■市民にきく	18
■職員がつながる.....	18
■市民に伝わる.....	18
V 具体的施策の方向性.....	19
■市民にきく	19
(1) 市民の声を聴く/市民が市政に対して意見を伝える.....	19
(2) 市の対応や回答を見える化	19
■職員がつながる.....	19
(1) 現状と課題を職員で共有する仕組みをつくる	19
(2) 組織横断的な広報チーム.....	19
■市民に伝わる.....	20
(1) 広報媒体の見直し	20
(2) 職員の学びの機会の確保.....	20
(3) 広報に市民目線を入れる.....	21
VI おわりに.....	21

I はじめに

私たち宝塚市職員は、宝塚の市民やまちを誇りに思っています。そして、私たちは宝塚市民の皆さんに誇りに感じていただけるような市職員であることを誓います。私たちの目指す理想の職員像は、市民の皆さんを第一に考え、協力と連携のもと柔軟性と創造性を発揮しながら地域社会に貢献できる職員です。この理想の職員像を実現するため、広報基本戦略を策定します。

1 広報基本戦略の役割「私たち職員がどう変わるべきかを示す」

宝塚市は、第6次総合計画で「わたしの舞台はたからづか」をスローガンに、「共に創り、未来につなぐまち」を目指すまちの姿として掲げています。少子高齢化で人口減少が進む中、私たちは、限られた人員と予算で山積する行政課題に対応していかなければなりません。そのためには、まず私たち職員同士が目指すまちの姿を共有した上で、その姿や市の取り組み、地域の魅力を市民に伝え、理解してもらい、市民の信頼や共感を得て、参画と協働に基づく市政運営を実現していく必要があります。

しかしそもそも、私たちは職員同士で目指すまちの姿を共有できているといえるでしょうか？ またインターネットの普及が進み、媒体の多様化や情報過多、また受け手が必要な情報を選べるなど情報を取り巻く環境が変化する中、私たちは市民と情報を共有し、信頼を得ていくことができているのでしょうか？

市民とともに目指すまちの姿を実現するために、職員自身がどう変わるべきか、変わるために何をすべきかを示したものがこの広報基本戦略です。

2 広報の役割「市民との協働の実現を力強くサポートする」

「広報」は、広く(=社会に対して)、報じる(=知らせる)ものと多くの方が理解をしていますが、本来は、英語で「Public Relations」と訳されるように、広く対象との関係性を変えるものです。このうち、組織外を対象とするのがアウトター広報、組織内の構成員を対象とするのがインナー広報です。広報というとブランディングやプロモーションなど対外的で華やかな部分が注目されがちですが、実は市役所と職員、あるいは職員同士の関係性を変えていくインナー広報も、時代の変化に対応した市政運営を実現するために非常に重要な役割を果たします。

アウトター広報とインナー広報の2つの広報はともに、目指すまちの姿の共有や市民との協働の実現を力強くサポートする役割を担っています。

Ⅱ 戦略策定までのプロセス（令和4年度）

コロナ禍をきっかけに、給付金やワクチン接種など自治体の情報発信に関心が高まる中、発信のタイミングが遅い、正しい情報が伝わらないなど宝塚市の情報発信に関する問題点が浮き彫りになりました。こうした背景から、市は広報の重要性を改めて認識し、その在り方を見直すこととしました。

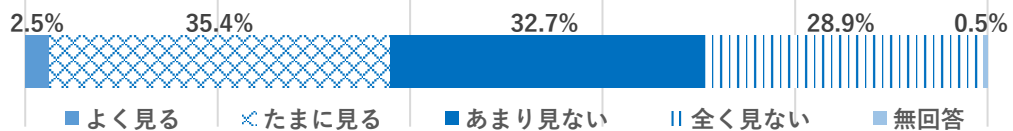
1 市民アンケートの振り返り「広報活動が十分できていない 約8割」

令和3年度に実施した市民アンケート¹の結果では、広報たからづかを87.1%の人が、市ホームページを37.9%の人が見ている一方で、市の広報活動が十分にできている、またはできていると答えた人は20.1%でした。

① 広報たからづかの閲覧状況(問22 広報誌「広報たからづか」はご覧になりますか。)



② 市ホームページの閲覧状況(問24 宝塚市のホームページはご覧になりますか。)



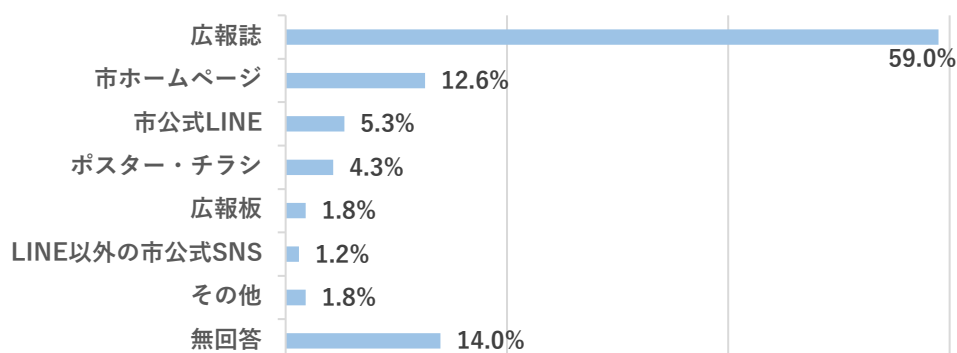
③ エフエム宝塚の聴取状況(問25 コミュニティFM「エフエム宝塚」を聞いたことがありますか。)



¹ 宝塚市在住の16歳以上の市民3,000人を抽出し、調査用紙を郵送で配布・回収。調査期間は、令和3年11月5日～26日。有効回答数は1,283人(回答率42.8%)。

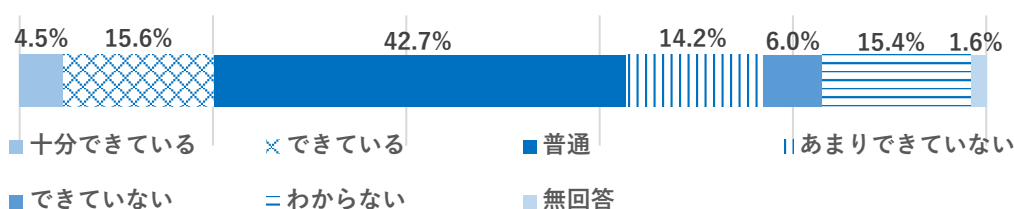
④ 市からの情報を受け取る手段

(問 26 あなたが市役所の発信する情報を受け取る手段として最も多いものは。)



⑤ 市の情報提供、広報が十分できているか

(問30 市政の情報提供、広報は十分できていると思いますか。)



2 広報戦略策定庁内検討会「職員の『マインド』と『体制』が最重要」

広報活動の機会が多い課の課長による庁内検討会²を設置して、広報活動ができていない原因を探るため、インターネットアンケート³や広報モニター⁴からの意見聴取、職員アンケート⁵の実施結果を踏まえ、広報媒体ごとの問題点や今後対応すべき課題について意見交換を行いました。

² 企画経営部長を会長とし、市長室長と、広報課、市民相談課、窓口サービス課、総合防災課、地域福祉課、子ども政策課、環境政策課、商工勤労課、教育企画課の課長で構成。会議を3回開催。

³ 広報たからづか令和4年7月号と10月号で告知。調査期間は、令和4年6月28日～7月31日と令和4年9月28日～10月19日。回答数は、59件と226件。

⁴ 18歳以上の市民を対象に広報モニターを公募。令和4年度は20人のモニターに対して、6回のアンケートを実施。

⁵ 対象は全庁職員。調査期間は令和4年11月11日～24日。回答数は124件。

① インターネットアンケート

インターネットアンケートで寄せられた主な意見は次のとおりです。

広報媒体	主な意見
広報 たからづか	<ul style="list-style-type: none"> ・縦書きと横書きが混ざっていて読みにくい。 ・全体的に文字量が多く読みにくい。
ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> ・階層が細かすぎて欲しい情報にたどり着かない。 ・表現が硬く、文字量も多いので読みづらい。 ・情報の優先度が伝わってこない。
SNS	<ul style="list-style-type: none"> ・Instagram 等の SNS は常に発信して欲しい。 ・LINE で十分情報が得られるので、他の SNS はフォローしていない。 ・SNS を見る時間がないため、SNS はフォローしていない。 ・そもそも SNS で情報発信していることを知らない。

② 広報モニターの意見

広報モニターから寄せられた主な意見は次のとおりです。

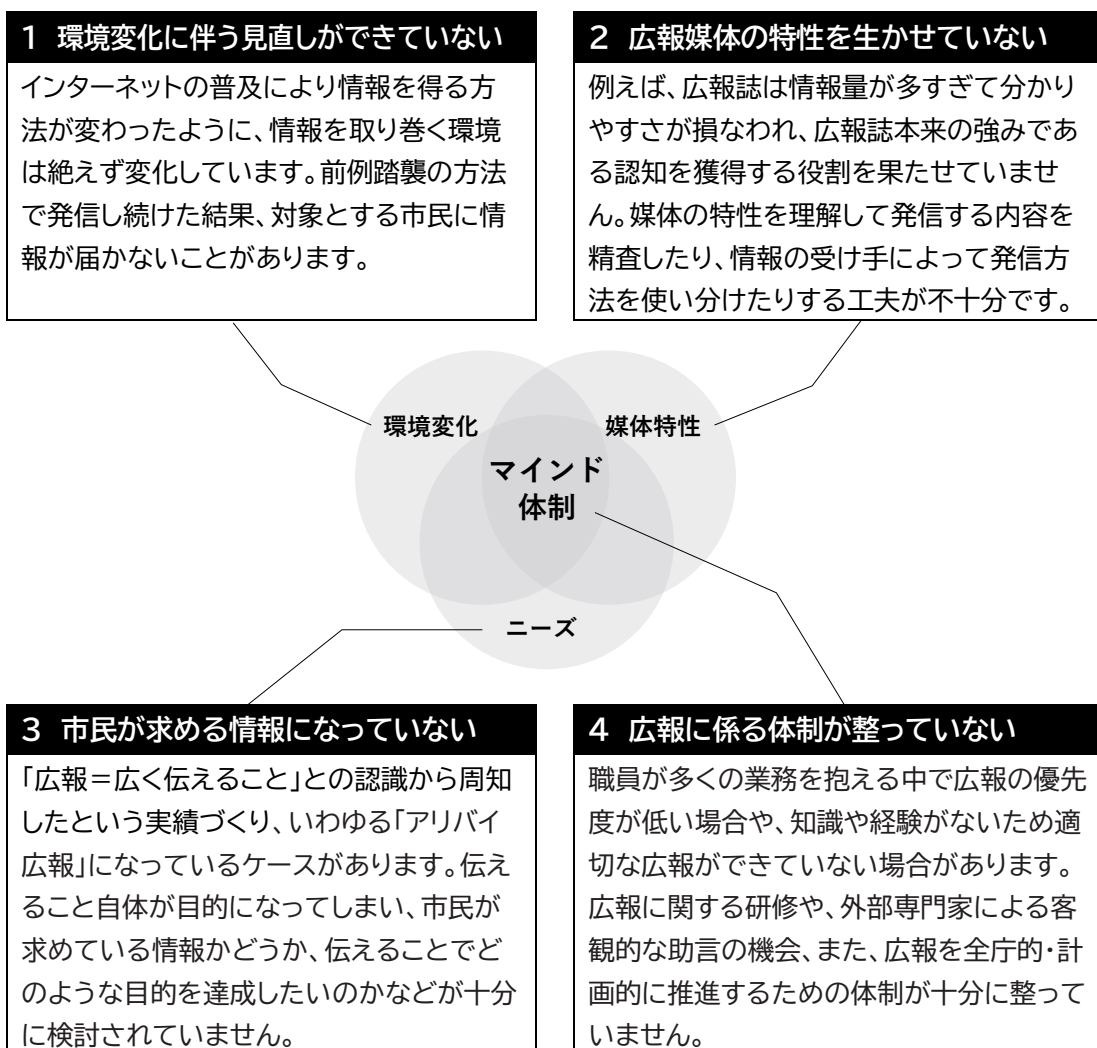
広報媒体	主な意見
広報 たからづか	<ul style="list-style-type: none"> ・字が詰まりすぎて、読む気が起こらない。 ・表紙から始まるものと裏表紙から始まるものが混在して進行方向が分からなくなり、戸惑ってしまう。 ・イベントが開催される施設ごとの案内記事が欲しい。
ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> ・トップページから目的のページを探しにくい。 ・目的のページに移動するまでループする事がある。
SNS	<ul style="list-style-type: none"> ・欲しい情報が得られないため、フォローしていない。 ・広報誌をかみ砕いて SNS 世代に発信してみてもは。また、講座、イベントの受け付け開始日、締め切り日に発信することで応募を促進できるのでは。

③ 職員の意見

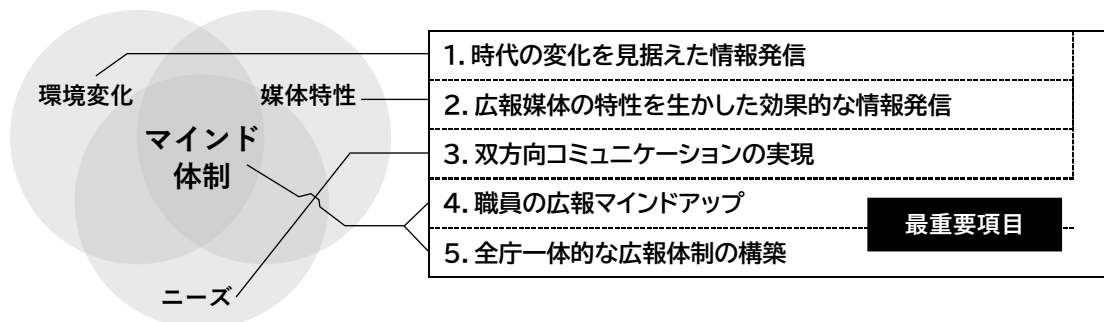
職員から寄せられた主な意見は次のとおりです。

広報媒体	主な意見
広報 たからづか	<ul style="list-style-type: none"> ・文字が多すぎて、読みにくい。 ・どこに情報があるのか分かりにくい。 ・高齢の市民から「二次元コードだと確認する手段がないから困る」という意見があった。 ・編集から発行まで1か月以上経つため、最新情報という意味で弱い。時間勝負の情報は媒体を使い分けてみては。
ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> ・階層が分かりにくい。 ・雑多な情報が多く表記の統一性も乏しいため、情報が埋もれている。 ・古い情報がいつまでも残っている。また更新されていても該当箇所が分からない。
SNS	<ul style="list-style-type: none"> ・LINE はアンケート等のツールとしても活用してみてもは。 ・発信数が少なく、注目度が低い。 ・いずれの SNS も登録者数や発信した後の効果が分からない。登録者数が少ないなど不要なものもあるのでは。 ・SNS によって利用者層が異なるので発信内容を変えてみては。

前記の調査結果を庁内検討会で議論し、広報活動の問題点を以下の4つにまとめました。



4つの問題点を「環境変化」「媒体特性」「ニーズ」「マインド」「体制」という5つの視点で考察し、5つの取り組むべき項目をまとめました。特に、職員の「マインド」「体制」は、すべての問題解決の糸口となるため、4・5を最重要項目としました。



Ⅲ 戦略策定までのプロセス（令和5年度）

広報課職員を中心とする広報戦略チーム⁶を設置。そこで、前記の最重要項目を踏まえて、職員の広報に対する意識がどのようなものか確認するとともに、職員一人ひとりが思い描く理想の職員像から課題を導くため、全庁職員を対象としたアンケート⁷を実施しました。

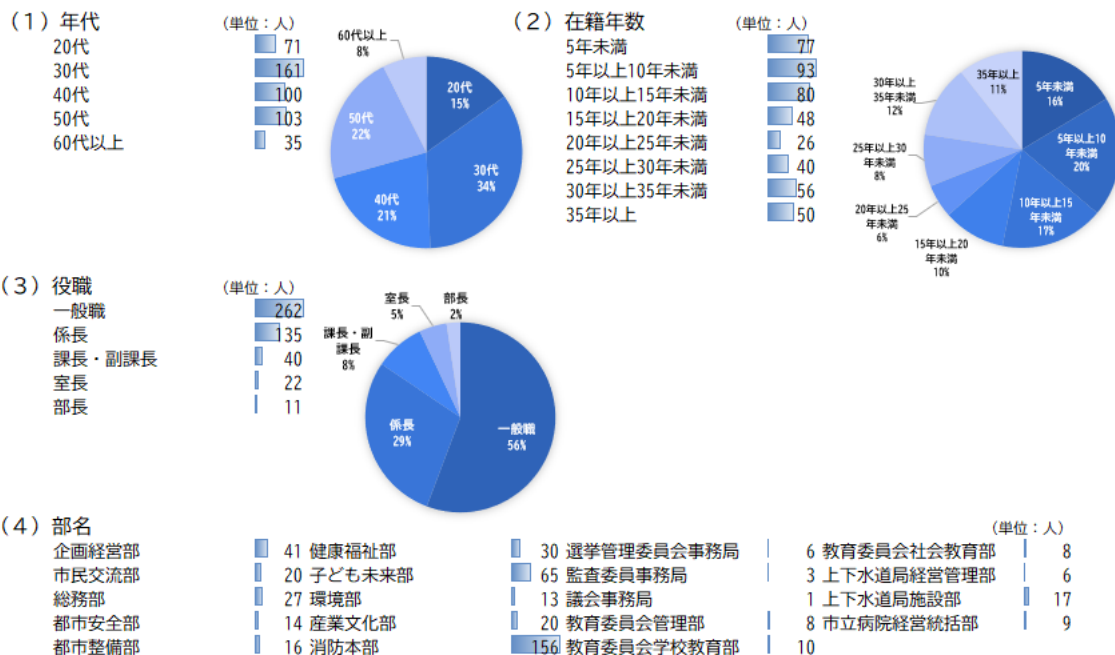
アンケートの前段では、「担当事業や業務の中で広報に対する成功体験があるか」や「広報を学んだり研修を受けたりしたことがあるか」などの広報マインドに関する項目について聞き、後段では、市民と職員が同じ30年後の宝塚市の未来に向かって進んでいくための課題を浮き彫りにするため、「30年後の市役所で働く職員の理想」や「理想を実現するための職員の課題」について聞きました。

1 職員の広報マインド「成功体験と学びが不足」

(1) 職員アンケート(広報マインド)の結果

① あなたの属性

(アンケート結果を整理して、市の課題をできるだけ正確に把握するため、属性を教えてください。)



⁶プロジェクトオーナーである市長を筆頭に、市長室長、広報課長、広報課係長2名で構成。アドバイザーに、(一社)リベルタ学舎の湯川カナ氏。

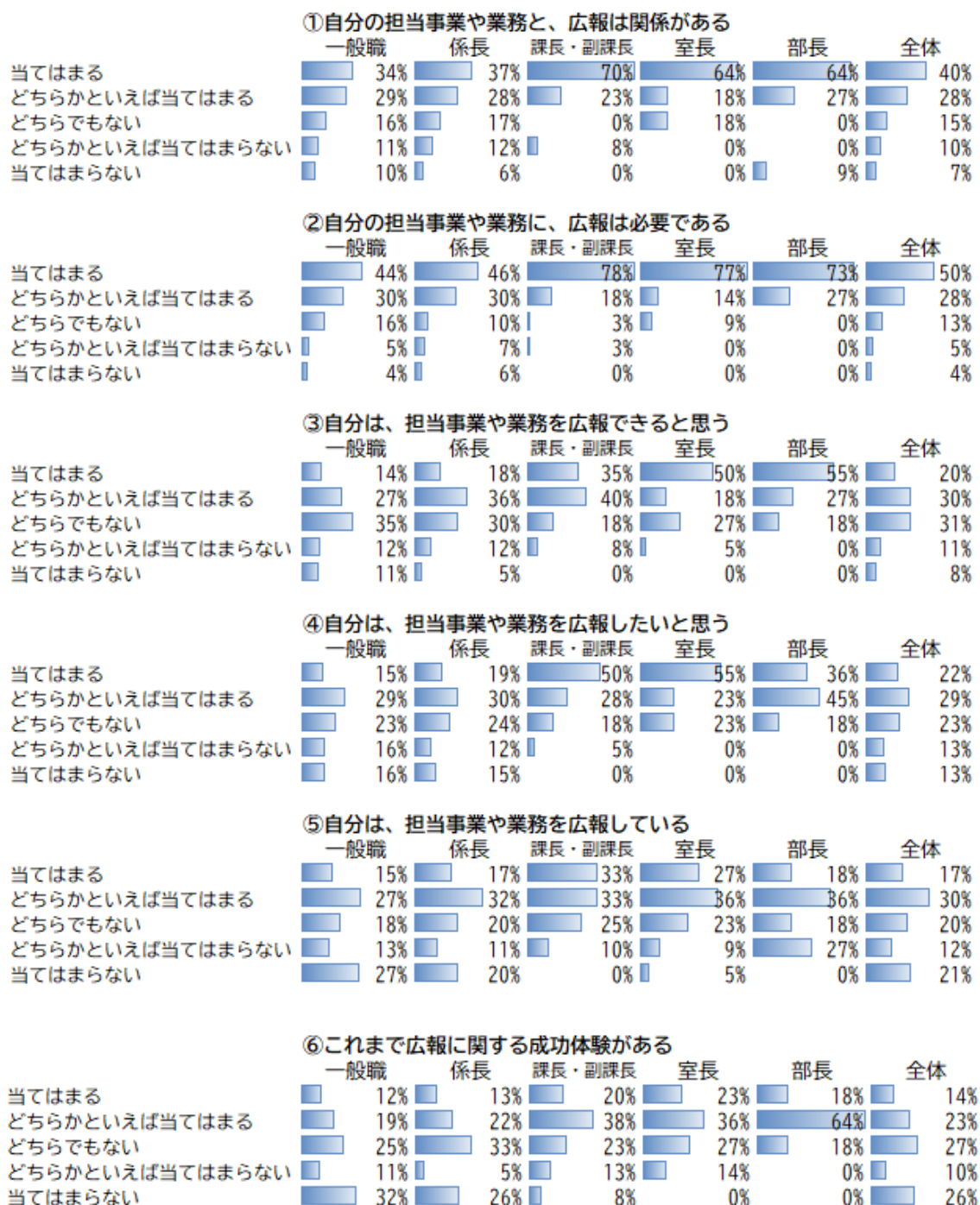
⁷対象は、全庁職員2,266人。調査期間は令和5年9月1日～7日。回答数は470件。

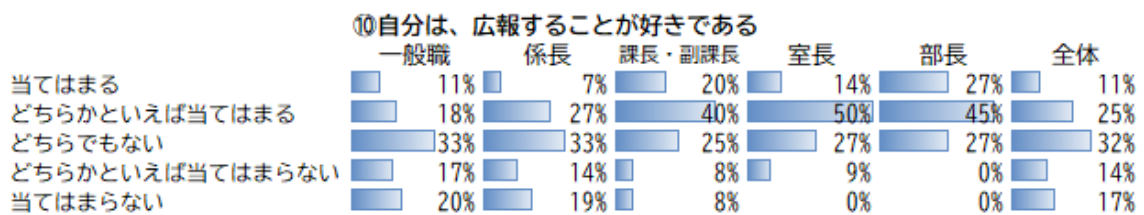
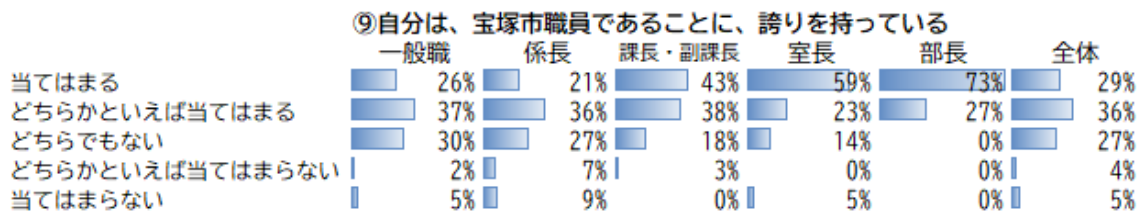
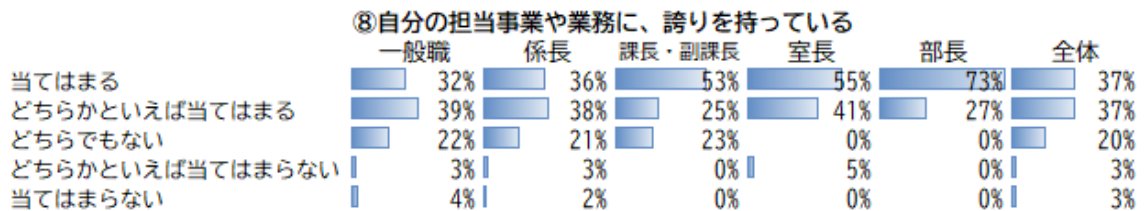
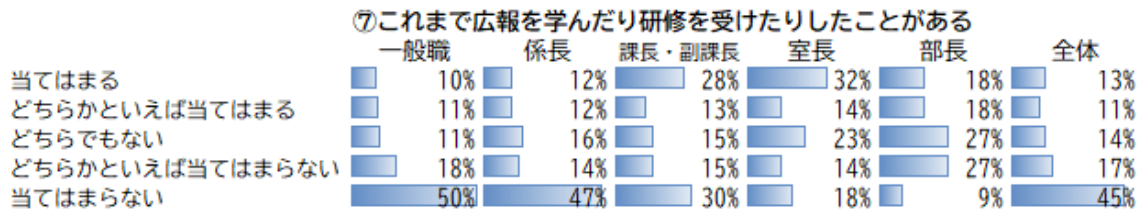
② 広報に関する意識

(以下の質問につき、できるだけ率直に、最も近いものを選んでください(全10問))

なお、文章中の「広報」という語句は、あなたがいま感じている意味で解釈してください。)

※以下、全体集計に加えて役職別でクロス集計しています。





(2) 職員アンケート(広報マインド)の分析

前記のアンケート結果について、データ利活用推進担当ADUPT⁸とCXO補佐官⁹の分析をもとに、広報戦略チームにおいて総合的に分析結果をまとめました。

① ADUPTによる主な分析¹⁰

・属性と広報に関する意識との関係性として、「管理職以上」と「係長・一般職」という役職の違いが、ポジティブとネガティブの回答状況に影響を与えている可能性がある。

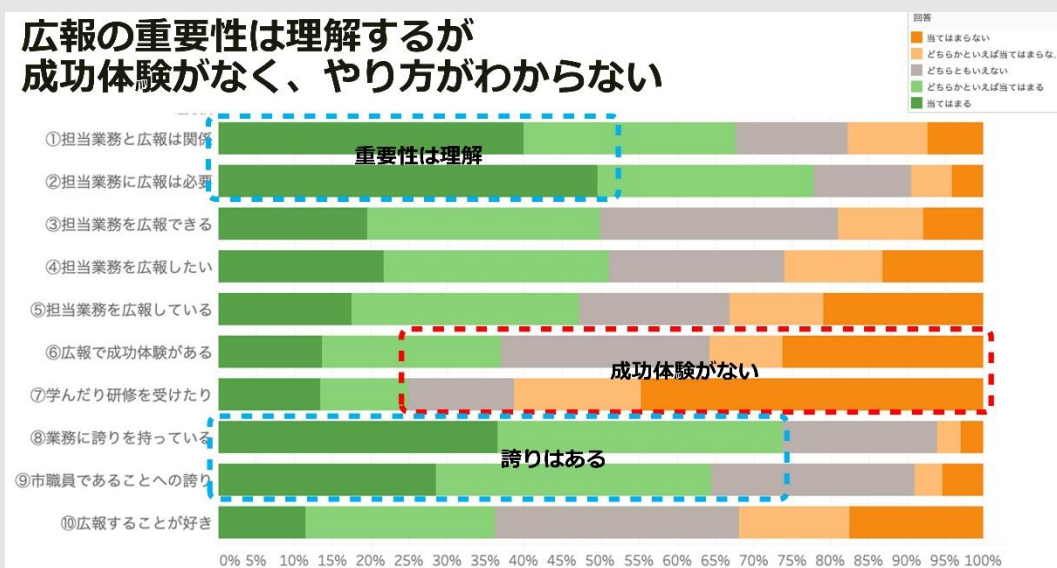
⁸ 市民目線でのよりよいサービス提供や職員の負担軽減につながる EBPM(客観的な根拠に基づく政策立案)を推進するため、庁内公募により選出されたデータ利活用推進担当職員

⁹ 時代にふさわしい行財政経営に必要な変革や職員の意識改革等への伴走支援のために登用している専門的知識や経験を有する職員(CXO=変革推進最高責任者であり、副市長をCXOとして位置づけている)

¹⁰ (参考)データ利活用推進担当 ADUPT 作成「広報に関する職員アンケート_ADUPTによる分析.xlsx」

- ・「管理職以上」はポジティブ、「係長・一般職」はネガティブな回答傾向がある。
- ・広報に関する意識について質問間の関連性から、広報が自分の担当事業や業務に関係があると認識するためには、まず第一に広報の必要性を認識し、次に、実際に広報を行う中で成功体験を重ね、広報への意欲や自信を培うことが重要である。

② CXO補佐官による主な分析¹¹



広報(=市民とのコミュニケーション)に対して、

- ・大前提である誇りはちゃんとある。
- ・当事者意識、主体的に取り組む気持ちはある。
- ・具体的行動は弱め。
- ・成功体験が不足している。
- ・実行に向けた学び、訓練が不足している。

(CXO 補佐官作成)

③ 以上を総合した、広報戦略チームの分析

大前提として、多くの職員は、「市職員としての誇りを持って担当事業や業務に取り組んでいる」ものの、「自分の担当事業や業務を広報している」割合は低い状況です。

広報が自分の担当事業や業務に関係があると認識するためには、まず第一に広報の必要性を認識し、次に、実際に広報を行う中で成功体験を重ね、広報への意欲や自信を培うことが重要です。

¹¹ (参考)CXO 補佐官作成「広報に関する職員アンケート_CXO 補佐官による分析」P2-17

また、広報に関する学びの機会が不足していることも「広報している」割合が低い要因の1つだと考えます。特に広報に関してネガティブな回答傾向のある「係長・一般職」に対して、成功体験を積む機会や研修の機会を提供することが、広報マインドの醸成に有効であると考えられます。

2 理想の宝塚市職員「市民フォーカス、協力と連携、柔軟性と創造性」

『理想の宝塚市』を実現するため、30年後に市役所で働く職員は、どのような状態であるのが理想でしょうか?という質問をしました。分析にあたっては、ChatGPTの活用に加えて、多角的な視点を取り入れるため、CXO補佐官にも分析を依頼しました。

(1) 職員アンケート(理想の宝塚市職員)のChatGPTによる分析

アンケートの回答をChatGPTで読み込んだ上で、「理想の宝塚市を実現するために30年後に働く職員はどのような状態であるのが理想ですか?というアンケートの結果を分析してください」と質問をしました。回答に頻出する上位7つのキーワードとその説明文は下表のとおりです。

7つのキーワード	説明
市民フォーカス	市民の声を重要視し、市民のニーズに対応することが重要であり、市民サービスの向上が優先事項です。市民へのサービス提供において、透明性とアクセス可能性が強調されています。
協力と連携	市民サービスの向上に向けて、職員同士や他の自治体との連携が強調されています。連携と協力の精神は、課題の解決や市民のための最適なソリューションを見つける上で重要です。
柔軟性と創造性	新しいアイデアやテクノロジーを採用し、市民の変化するニーズに迅速に対応する柔軟性が求められています。革新的なアプローチを採用して、市民への価値を向上させることが重要です。
健康とワークライフバランス	職員の健康とワークライフバランスの確保が注目されており、職場環境の改善や休暇の充実が求められています。健康な職員はより効果的に仕事を遂行できるため、大切にされています。
若手育成と活躍機会	若手職員へのサポートと成長機会の提供が重要視されており、新しい視点やアイデアを取り入れ、次世代のリーダーを育成する環境が求められています。
ハラスメント防止	パワハラを防ぐための職場文化の構築が必要であり、風通しの良い職場で働けることが重要です。職員同士の信頼関係を築くことも強調されています。
地域社会への貢献	地域社会への貢献や協力が強調されており、宝塚市の発展と共に地域社会の発展にも貢献する姿勢が求められています。

(Text generated by ChatGPT, September 26, 2023 OpenAI. <https://chat.openai.com>)

(2) 職員アンケート(理想の宝塚市職員)のCXO補佐官による主な分析¹²

2つの質問、「30年後の宝塚市はどのような状態であることが理想でしょうか?」と、「『理想の宝塚市』を実現するため、30年後に市役所で働く職員は、どのような状態であるのが理想でしょうか?」に対する回答を、CXO補佐官がユーザーローカルAIテキストマイニング¹³により分析しました。そのうち、後者の質問に対する回答の分析は下図のとおりです。



上記2つの質問に対する回答の分析のまとめとしては、次のとおりです。

- ・未来像については、宝塚市が、さらに住みやすい、暮らしやすい地域となり、それを支える経済も活性化している状態。
- ・未来像における市役所の状態としては、働きやすさ、風通しの良さが職員の取り組みを後押しし、社会の変化への適応が進み、誇りとやりがいのある仕事である状態。

(CXO 補佐官作成)

¹² (参考)CXO 補佐官作成「広報に関する職員アンケート_CXO 補佐官による分析」P21-28

¹³ 大量の文章(テキストデータ)から情報を取り出し分析し可視化する手法。文章を単語や文節に分割し、出現頻度や傾向を分析します。(参考資料:文部科学省 高等学校情報科「情報Ⅰ」教育研修用教材(本編)第4章情報通信ネットワークとデータの活用・巻末 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyouhou/detail/1416756.htm)

3 宝塚市職員の課題「市民サービス向上、組織文化の改善、情報共有と意思決定」

「30年後の『理想の宝塚市役所職員の状態』を実現するため、現在の市職員の一番の課題は何でしょうか?」という質問をしました。分析にあたっては、ChatGPTの活用に加えて、多角的な視点を取り入れるため、CXO補佐官への依頼を行いました。

(1) 職員アンケート(宝塚市職員の課題)のChatGPTによる分析

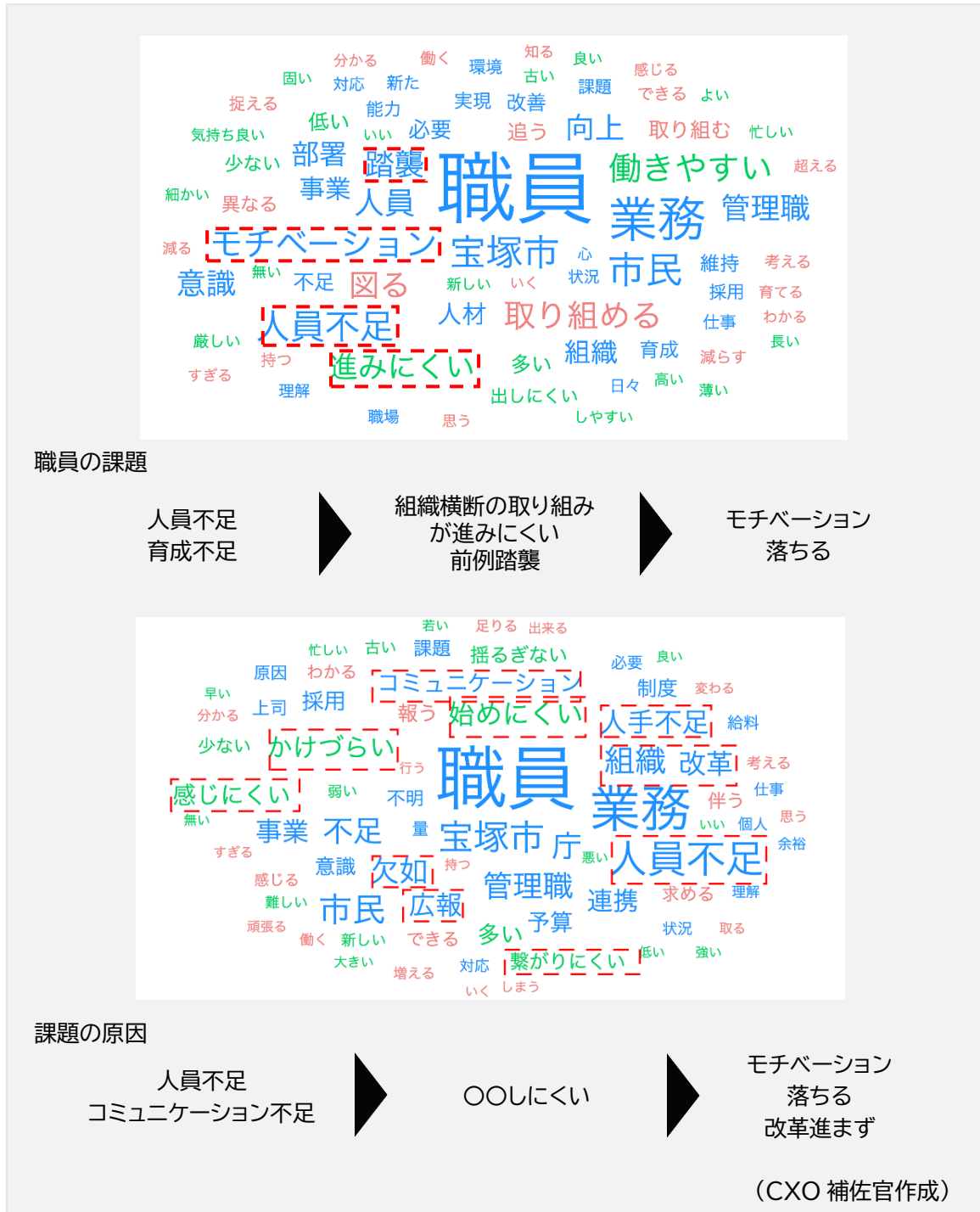
アンケートの回答をChatGPTで読み込んだ上で、「30年後の理想の宝塚市職員の状態を実現するにあたって、現在の市職員の課題は何でしょうか?というアンケート結果を分析してください」と質問しました。回答に頻出する上位9つのキーワードと説明文は下表のとおりです。

9つのキーワード	説明
デジタル化と効率化	職員はデジタル技術を積極的に活用する必要があります。特に、業務のデジタル化や自動化により、不必要な仕事の削減が求められています。これにより、業務効率を向上させることができます。
組織文化とモチベーション	組織文化の改善が必要です。職員間のコミュニケーション、チームワーク、協力の向上が、モチベーションを高める鍵となります。組織改革や意識改革が求められます。職員のモチベーションの低下については、仕事への達成感ややりがいの提供、給与体系の見直しが考慮されるべきです。
財政難への対応	財政難に対処するために、予算の見直し、業務整理、効率化が必要です。また、福祉や市民サービス向上に資金を確保する方法も検討されるべきです。
市民サービス向上	市民ファーストの姿勢を持ち、市民ニーズに応じたサービス提供が重要です。市民とのコミュニケーションを強化し、市民対応の質を向上させる必要があります。
人材育成	職員の専門性の向上やスキルアップが必要です。若手職員の育成に焦点を当て、組織にとって重要な能力を発展させる取り組みが求められます。
組織文化の改善	古い考え方や派閥主義にとらわれない組織文化の構築が重要です。柔軟性、協力、チームワークが奨励されるべきです。
ワークライフバランス	職員のワークライフバランスを実現するために、残業削減、休暇取得の促進、働きやすい環境整備が必要です。
情報共有と意思決定	組織内での情報共有と意思決定の迅速化が必要です。情報のフローを改善し、効果的な意思決定を促進すべきです。
部署間の協力	部署間での協力意識の向上が求められます。組織全体での協力を奨励し、施策やプロジェクトのスピード感を高めることが大切です。

(Text generated by ChatGPT, September 26, 2023 OpenAI. <https://chat.openai.com>)

(2) 職員アンケート(宝塚市職員の課題)のCXO補佐官による主な分析¹⁴

「30年後の『理想の宝塚市役所職員の状態』を実現するにあたって、現在の市職員が一番の課題は何でしょうか?」と、「課題が生じている最大の原因は、何でしょうか?」に対する回答を、CXO補佐官がユーザーローカルAIテキストマイニングにより下図のとおり分析しました。



¹⁴ (参考)CXO 補佐官作成「広報に関する職員アンケート_CXO 補佐官による分析」P19-38

上記2つの質問に対する回答の中から、広報に関するコメントを一部抜粋したものを、次に示します。

- ・職員間における**広報不足**
- ・外向きの広報だけでなく、**内向きに**宝塚市は…を目指すとビジョンを統一する
- ・市の一番の課題とは何かを、**市役所内部で**議論ができていないこと
また、その**広報が不足**していること
- ・広報、支援(が必要)
- ・もっと**大々的に**広報すべき
- ・将来に向けた市方針の意思決定(何をしようとするのか)と
職員、市民との共有(周知、広報)
- ・**積極的な業務内容の紹介**(業者に頼るのではなく、**職員による**リアルな業務紹介動画等)
農林水産省公式YouTubeチャンネルを参考にした広報が必要
- ・広報に充てる時間が少なく、**各職員の広報に対する積極性**の欠如

(CXO 補佐官作成)

以上を踏まえた、CXO 補佐官のまとめとしては、次のとおりです。

- ・理想の未来像にむけた課題としては人口減、財政難、それによる人員不足が強く挙げられた。
- ・それに対し、今すべきことは多く挙げられたが、コミュニケーション不足、組織横断の取り組みが進まないこと、結果として前例踏襲が基本路線となり、モチベーションが下がってしまう状態を打破することが望まれている
- ・上記への対応として広報という観点で取り組むべきことは、組織内部・組織横断のコミュニケーション量を増やすこと、まず課題やそれにむけた取り組みについての内部広報を充実させ、その延長で職員自身が市民への共有を行う状態をつくっていくことである。

(CXO 補佐官作成)

4 職員アンケートの全体考察「インナー広報も重視」

以上の職員の理想と課題を、広報で実現または解決するという観点で整理し、市役所と市民との関係性を変えるアウター広報と市役所内での関係性を変えるインナー広報に分類したところ、以下のとおりになりました。

理想	・地域社会への貢献		
	・市民フォーカス	・協力と連携	・柔軟性と創造性
課題	・市民サービス向上	・情報共有と意思決定 ・部署間の協力	・組織文化の改善 ・デジタル化と効率化
	↓	↓	
分類	アウター広報	インナー広報	

一般的に、広報戦略においてはアウター広報に関する施策が中心となります。本市においても市民アンケートや広報モニターとの意見交換会、職員アンケートの結果から、広報媒体の特性を生かした効果的な情報発信やデジタル化への対応などが大きな課題といえるため、戦略の柱の1つとします(=広報基本戦略「市民に伝わる」、詳細は後述)。

一方で、職員アンケートの結果、多くの職員がインナー広報に関する課題を挙げていることが分かりました。このことは、令和4年度の庁内検討会でも広報活動の最重要項目として挙げられており、改めてその重要性が浮き彫りになったことから、本市の広報基本戦略においてはインナー広報に関しても重視し、2つ目の柱とします(=広報基本戦略「職員がつながる」、詳細は後述)。

また、アウター広報とインナー広報のいずれにおいても、市民の声を聴くことがその起点となり必要不可欠であることから、3つ目の柱とします(=広報基本戦略「市民にきく」、詳細は後述)。

以上のことから、宝塚市広報戦略は、「市民にきく」「職員がつながる」「市民に伝わる」を3つの柱として策定するものとします。

IV 広報基本戦略

■市民にきく

私たちは、市民に対して情報発信したり、施策や事業を立案したりする前に、市民が必要とする情報や施策が何かを聴かなければなりません。市民ニーズを正しく把握し、市民が必要とする情報を適切な方法とタイミングで発信し、また、市民が必要とする施策を立案することが、市民との信頼関係を築くことにつながります。

つまり「市民にきく」ことは、広報のみならず、参画と協働に基づく市政運営を実現するにあたって起点になるものと言えます。

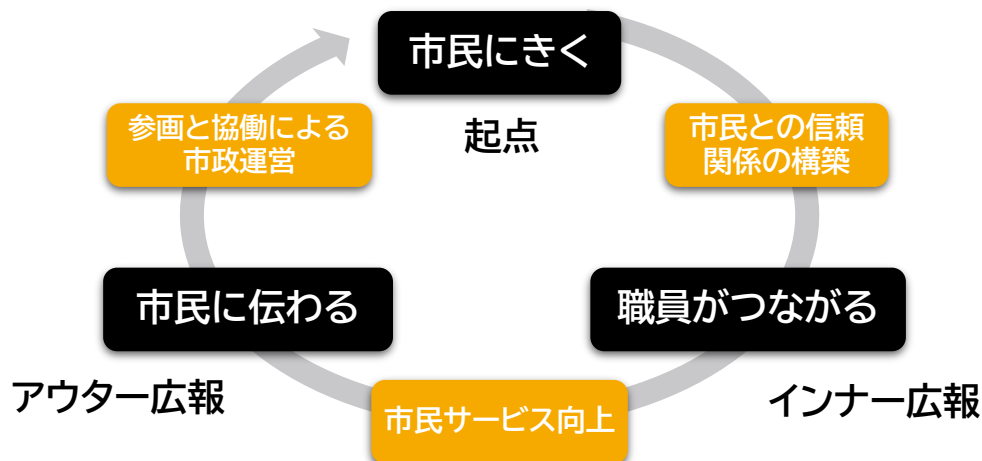
■職員がつながる

情報を取り巻く環境が変化する中、複雑多様化する市民ニーズに対応し、的確な情報や市民サービスを提供するためには、職員一人ひとりが古い考え方にとらわれず、柔軟性と創造性をもって業務に取り組まなければなりません。そのため、組織文化を改善して、職員間の連携強化やコミュニケーションの活性化、部署間で協力できる体制や市民ニーズを共有できる体制を整える必要があります。

■市民に伝わる

市民からの信頼を得て、参画と協働に基づく市政運営を実現するためには、これまでの「伝える」広報から「伝わる」広報への変革を進めなければなりません。「伝わる」広報とは、情報を受け取った市民が市の施策や魅力を正しく知るだけに留まらず、さらに、市政への関心や参画意欲を高め、市政への参画といった行動を起こしてもらうことです。

私たちは、広報することが目的ではなく手段であることを理解し、「伝わる」広報をもって、市民とともに、目指すまちの姿を実現する必要があります。



V 具体的施策の方向性

基本戦略に基づき具体的施策を進めるための方向性を以下に示します。今後、施策の具体化に向けて関係課との調整をしながら取り組みを進めます。

■市民にきく

これまでも市民の声を聴く方法はありませんでしたが、施策や業務の始まりの段階から、市民の声を聴けるようにしたり、市民の声にどう対応しているかを見える化したりすることで、市民との信頼関係を構築します。

(1) 市民の声を聴く/市民が市政に対して意見を伝える

行政計画や条例案などについて聞くパブリック・コメントだけではなく、市の取り組みや問題点について随時意見を聴くことができる環境を整えます。

(2) 市の対応や回答を見える化

様々な広聴や市民参画の機会を通して届いた市民の意見を庁内で共有する仕組みを整えるとともに、それらの意見の公表についてルール化し、市の対応や回答を見える化します。

■職員がつながる

職員が柔軟性と創造性をもって仕事がしづらい組織文化を改善するために、職員間で意識を共有し、部署間で協力することができる体制を築きます。

(1) 現状と課題を職員で共有する仕組みをつくる

イントラネットを活用し、市民の声や施策の進捗状況、意思決定の過程を職員間で共有できる仕組みを整えます。

(2) 組織横断的な広報チーム

広報マインドの醸成とスキルアップに関する研修を受けた職員の中から、広報チームのメンバーを募集し、各課の広報に関する意見交換や組織横断的な広報に取り組みます。

■市民に伝わる

市民に伝わるためには、市民がどのような情報を、いつ、どんな方法で欲しいと思っているのかを把握した上で、タイミングを見計らい、適切な広報媒体で発信し、その効果を検証する必要があります。「伝わる」広報の実現のため、まず市民の声を起点にした広報活動にするとともに、職員に対して「伝わる」広報の実現に向けた学びの機会を確保し、職員が市民目線で広報できる仕組みを整えます。

(1) 広報媒体の見直し

① ホームページのリニューアル

UX¹⁵(ユーザー体験)に基づいて、カテゴリー・階層の見直しや閲覧者が関連ページを見つけやすくするようリニューアルします。

② デジタル化

高齢者などのデジタルディバイドに配慮しつつ、紙からデジタルへの転換に備え、デジタル媒体を意識した広報誌の作成や、市公式 LINE をはじめとしたSNSなどを活用した広報を実践します。

(2) 職員の学びの機会の確保

① 職員研修の実施

広報マインドの醸成やスキルアップを図る研修を行います。特に係長・一般職を対象とした実践的な広報研修を行います。

② ガイドラインの策定

全職員を対象に、「伝わる」広報を実現するために、情報発信する際に使う表現や発信のタイミング・頻度などを明記したガイドラインを策定します。

¹⁵ User Experience(ユーザー体験)を指し、ユーザーが製品やサービスを利用する際の体験を意味する。(引用資料:経済産業省 平成30年度産学連携サービス経営人材育成事業「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究報告書 概要版」P25 https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000678.pdf)

(3) 広報に市民目線を入れる

① 広報モニター制度やアンケートの活用

広報モニターとの意見交換会や広報に関するインターネットアンケートをより充実させ、それらの分析も交えながら広報活動に活用します。

② 外部人材の活用

市民目線を取り入れた広報ができるよう、外部人材による日常的な業務相談や伴走型支援が受けられる体制を整え、職員の「市民フォーカス広報」の成功体験を増やします。

③ 市民が発信者となるプラットフォームの構築

市民とつくる広報の1つの形として、市民が自身の体験や活動、まちの魅力や市の施策について、市民とともに発信できるプラットフォームを構築します。

VI おわりに

本戦略を策定するにあたって、部長・室長級職員を対象に、最終案に対する意見照会¹⁶を行い、令和5年12月20日に情報・意見交換会¹⁷を開催しました。

情報・意見交換会では「我々も意識を変えなければならないと感じた。また、戦略に書かれていない具体的な取り組みをどう実現していくか」「広報に関係がない部署はない」「この会議にいる職員が変えなければならない」などの意見が出ました。

これらの意見を踏まえ、令和5年度から本戦略に基づき広報マインド醸成のための職員研修を実施するとともに、令和6年度から具体的施策の策定に向けた組織横断的なチームを組成し、各施策の計画や効果測定の方法などを決定した上で、順次取り組みを進めます。

¹⁶ 照会期間は令和5年11月27日～12月1日。回答数は96件。

¹⁷ 市政上の政策課題等に関する全庁横断的な情報共有、意見交換を通じて、より多くの職員の市政への参画と課題認識の共有化を図り、もって政策形成、課題解決につなげることを目的として設置するもので、市長、副市長、理事、技監、教育長、上下水道事業管理者、部長級、室長級職員で構成。

情報・意見交換会で出た意見に対する対応について

宝塚市広報基本戦略(案)及び宝塚市広報基本戦略 概要版(案)に関して、令和5(2023)年12月20日に令和5年第4回情報・意見交換会を開催しました。

そこでの意見の内容と対応は、別紙一覧表のとおりです。

令和5年度第4回情報・意見交換会(広報戦略について)で出た意見と対応(発言順)

No	意見の内容	対 応
1	12ページのChatGPTを使った分析結果が誤解を生むような文章表現となっているので、修正した方が良いのではないかと感じた。ChatGPTが出した分析であっても、本当に正しい結果なのかを人間が考える必要がある。	【修正します】 生成AIによる不確実性については、広報戦略チームでも議論し、AIが出した表現を改編する案もありましたが、情報の信ぴょう性を担保するため、また、チームが作為的に修正したのではないかと疑念を避けるため、そのまま記載しました。この意図ができるだけ明確に示すため、表の下にAIによって生成されたことを説明する一文と、引用元を付記します。
2	13ページのCXO補佐官のまとめの中で「経済の活性化」という言葉が出てくるが、上段のテキストマイニングのどのキーワードから導かれているか。	【意見に対する回答】 13ページのCXO補佐官のまとめのうち、上段は「30年後の宝塚市はどのような状態であることが理想でしょうか？」への回答の分析を、下段は「『理想の宝塚市』を実現するため、30年後に市役所で働く職員はどのような状態であるのが理想でしょうか？」への回答の分析を、それぞれまとめたものです。
3	16ページの広報に関するコメントの中に、「職員間における広報不足」とあり、既にインナー広報を示唆するようなコメントがあるが、本当に職員アンケートの中でそのような意見が出ていたのか。	【意見に対する回答】 実際にあったアンケート結果をそのまま載せています。職員アンケートの結果は、広報基本戦略を庁内周知する際に、あわせて周知する予定です。
4	13ページのCXO補佐官のまとめの説明のところで、理想の宝塚はどういったものかという職員アンケートの結果から導いていると言っていたが、その質問自体はどこに記載されているか。簡潔にでもいいので、アンケートでは2つの質問をし、そのうち1つを使っているということを補足してほしい。	【修正します】 2つの質問に対する回答を分析し、ユーザーローカルAIテキストマイニングの図は、そのうちの1つを記載しています。その旨が伝わるよう、13ページの上の説明文に、2つの質問を追記して修正します。
5	広報戦略の役割で理想の職員像を掲げているのはめずらしいと感じ、好印象だった。今まで広報、広報と言われ続けているが、結局は職員のマインドを変えないといけないと感じている。なかなか解決しにくい、その領域に踏み込んでいるので、本気度を感じた。一方で、広報は手段であるという考えもあり、広報マインドを醸成し職員を育成することで、結果として広報が良くなるのでは、という思いもあり若干の心配もした。我々も意識を変えなければならないと感じた。また、戦略に書かれていない具体的な取り組みをどう実現していくかを今後考えないといけないと感じた。	【意見に対する回答】 令和6年度には、ガイドラインの策定や市民の声、市民目線を取り入れるプラットフォームの構築など、各施策の具体化に向けて関係課と調整を進めていきたいと考えています。最後に「VIおわりに」の章を設け、その考えを記載します。

令和5年度第4回情報・意見交換会(広報戦略について)で出た意見と対応(発言順)

No	意見の内容	対 応
6	基本戦略は理念を示すもの。これはこれで置いておいて、実施計画などで具体的なことを示してはどうか。	【修正します】 令和6年度には、ガイドラインの策定や市民の声、市民目線を取り入れるプラットフォームの構築など、各施策の具体化に向けて関係課と調整を進めていきたいと考えています。最後に「VIおわりに」の章を設け、その考えを記載します。
7	この広報基本戦略は策定に2年かかった。3ページに書かれた内容が出てきたことが2年間の成果。ここに書かれていることが実施できるかはこれからのこと。「V具体的施策の方向性」には、職員がどう変わるべきかを書いておいた方がよいのではと思った。職員が行動を起こさないと何も変わらない。環境をいくら整えても前に進まない。	【修正します】 令和6年度には、ガイドラインの策定や市民の声、市民目線を取り入れるプラットフォームの構築など、各施策の具体化に向けて関係課と調整を進めていきたいと考えています。最後に「VIおわりに」の章を設け、その考えを記載します。
8	広報は何をもって成功とするか分からない。今後、研修で学んでいきたい。発信した情報をうまく庁内で共有できていないので、職員の繋がりを大切にしたいと感じた。	【意見に対する回答】 「V具体的施策の方向性」に記載の「ガイドラインの策定」(20ページ)の実施や「現状と課題を職員で共有する仕組み」づくり(19ページ)の具体化を進めていきます。
9	皆さんの意見を聞きながら、受け身ではいけないと感じた。概要版だけでもボリュームが多いと感じたが、3ページ「1広報基本戦略の役割」の最後2行に書かれている一文はすごく伝わるので、それを概要版の冒頭に入れてもよいのではと感じた。	【意見に対する回答】 概要版の4ページに、「広報基本戦略の役割」として、「職員同士が目指すまちの姿を共有したうえで、市の取り組みや地域の魅力を市民に理解してもらい、市民の信頼と共感を得て、参画と協働に基づく市政運営を実現するため、私たち職員がどう変わるべきかを示す」と記載しています。
10	DX推進ビジョンと通ずるものがある。広報戦略という言い回しは少し表現が硬いので、DX推進ビジョンで用いられるビジョン、ミッション、バリューという言葉を使ってはどうか。	【意見に対する回答】 自治体の場合はビジョンという言葉を経験して使っていて、職員がかえって混乱する可能性があることと、これまで様々な機会を通して「広報戦略を策定する」と説明してきたことで、職員にも一定浸透しているため、「広報基本戦略」とします。
11	私の業務に広報は関係ないと言っている職員が多いことに愕然とした。広報に関係がない部署はないので、そこははっきり言った方がいいのでは。	【意見に対する回答】 今後、広報マインド醸成のための研修やガイドラインの策定・活用を通して、全職員に伝えていきます。
12	私の業務に広報は関係ないという職員の意識は、ここに出席している職員が変えなければならない。広報といったら広報課という意識の職員が多すぎる。	【意見に対する回答】 今後、広報マインド醸成のための研修やガイドラインの策定・活用を通して、全職員に伝えていきます。
13	県の広報戦略でも「県職員オールパーソン化」を示していた。職員全員で広報を考えないといけない。そのあたりは戦略の3ページでも示されている。	【意見に対する回答】 今後、広報マインド醸成のための研修やガイドラインの策定・活用を通して、全職員に伝えていきます。

令和5年度第4回情報・意見交換会(広報戦略について)で出た意見と対応(発言順)

No	意見の内容	対 応
14	マインド醸成の部分はどうするのか。広報課に任せる訳ではないということをもみんな分かっているのか。	【意見に対する回答】 今後、広報マインド醸成のための研修やガイドラインの策定・活用を通して、全職員に伝えていきます。
15	来年度の組織改正も、戦略に掲げている「職員がつながる」に通ずるものがあると感じた。市民の幸せはどの部署も考えているが、それをサポートするためには横のつながりを大切にしなければならないということを広報戦略で感じた。	【意見に対する回答】 今後、広報マインド醸成のための研修やガイドラインの策定・活用を通して、全職員に伝えていきます。また、「現状と課題を職員で共有する仕組み」や「組織横断的な広報」の取り組みの具体化に向けて、関係課と調整を進めていきます。
16	具体的施策の方向性として「市民にきく」とあるが、市民がアピールしたいという気持ちになってもらうにはどうすれば良いかという視点も大事なのは。	【意見に対する回答】 広報基本戦略「市民に伝わる」の具体的施策の方向性として、21ページに「広報に市民目線を入れる」を記載しています。環境を整えるだけでなく、市民が主体的にアピールしたくなるような視点も大切にしながら、今後、施策の具体化に向けて関係課と調整を進めていきます。
17	組織文化の改善について、部署間での協力という表現に留めず、柔軟な組織改正や人事異動にまで踏み込む、もう一言が欲しかった。今の段階で書き込むことは難しいのか。	【意見に対する回答】 人事異動、組織改正まで考えると広報課だけでは実現できないため、本戦略では大きな方向性を示し、今後、関係課と調整していくと記しています。情報・意見交換会の中で、組織文化の改善について前向きな意見が出たこと自体が本戦略の成果だと考えます。今後、具体化に向けて関係課との調整を進めていきます。
18	これまでの職員の意識の中では、広報＝広報誌、ホームページ、SNSと思っていたと感じるアンケート結果になっていた。しかし、この戦略で広報＝コミュニケーションツールであるということが分かったと思う。職員同士のコミュニケーションツールがインナー広報、職員と市民のコミュニケーションツールがアウトター広報である。これまで皆さんが持っていた広報の殻を破って、これからは、市民と同じ方向性を向くため、コミュニケーションツールとして広報を使って欲しい。このコミュニケーションツールで、単に話をするだけではない。言葉1つで、相手を安心させたり、怒らせたりするものである。あらゆるところにコミュニケーションツールはある。このがんばって作った広報戦略を頭において、それぞれの仕事をしてほしい。また広報課から、ガイドラインが作成されるので、具体的にイメージできるものが提供される。この基本戦略の冒頭にある「市民に誇られる職員でありたい」というところをしっかりと受け止めてもらえれば嬉しい。これからは、この広報基本戦略を念頭に置いて業務をしてほしい。	【意見に対する回答】 令和6年度には、ガイドラインの策定や市民の声、市民目線を取り入れるプラットフォームの構築など、各施策の具体化に向けて関係課と調整を進めていきたいと考えています。最後に「VIおわりに」の章を設け、その考えを記載します。