

ACCOUNTABILITY

公共事業のアカウントビリティ向上を目指して

ACCOUNTABILITY

提言集

PROCESS

APPROACH

ACCOUNTABILITY

公共事業のアカウントビリティ向上を目指して 提言集

公共事業のアカウントビリティを考える懇談会

問合せ先

国土交通省 大臣官房 技術調査課
大臣官房 公共事業調査室
大臣官房 広報課
総合政策局 政策課

TEL.03-5253-8111 (代表)

平成14年7月

COMMUNICATION SKILL

公共事業のアカウントビリティを考える懇談会

MEDIA LITERACY

目 CONTENTS 次

●はじめに

アカウンタビリティを要求する社会構造の転換

企業会計の株主への説明責任を意味するアカウンタビリティの概念が拡大転用され、公共事業の分野でも必要とされるようになったのは最近のことであるが、それにはいくつかの背景がある。

第一に成長する社会から安定した社会に移行したことである。社会が急速に拡大している時代には社会基盤の量的充足が必要であり、公共事業の内容の是非を議論する余裕はなかったが、安定した社会になると、公共事業の質的内容への関心が増大し、建設される目的や建設される施設によっては、その必要について賛否が発生するようになり、推進する立場から建設される社会へ説明することが要求されるようになった。

第二に集権社会から分権社会へ移行したことである。集権社会においては、シビルミニマムという言葉が象徴するように、どの地域にも平等な社会基盤を整備することが国家の重要な政策であったが、分権社会になり、地域の地理条件や文化条件などに対応した多様な社会を構築することが目標になると、欧米の基準と比較して一定水準まで整備水準を向上させるというような単純な根拠では理解を獲得できなくなってきた。

第三に情報秘匿社会から情報公開社会へ移行したことである。急速に発展する時代においては、発展の速度を阻害しないために情報は一般に秘匿される傾向にあるが、社会が安定し、成熟してくるにつれ、国民の政治や行政への関与が増大する。その過程で情報公開が要求され、かつ、情報通信技術の発展が情報の共有を容易にすることにより、政府の活動が公開を前提とするようになる。その代表事例が説明責任である。

第四に事前に説明を十分にし、了解を獲得してから公共事業を実施したほうが、結果として順調に目的が達成されることが理解されてきたことである。中途半端な説明で事業を強行し、強硬な反対のために時間も費用も予想以上に必要となった公共事業は多数存在している。そのような経験から、公共事業について住民参加を促進し、情報共有を確実にするほうが、結果として迅速で安価な事業遂行になることが判明してきた。

このような社会背景の変化を根拠に、国土交通省が「公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会」を設立し議論してきた成果を中間で要約したのが本提言集である。事業に関係する様々な部署で、この成果が有効に利用されることを期待する。

平成 14 年 7 月

公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会

座長 月尾嘉男

社会背景—なぜ、アカウンタビリティか ————— 2

これまでの問題点 ————— 4

今後のあり方

1. 基本姿勢 ————— 8

2. アカウンタビリティ向上の手法について

対象範囲 ————— 10

情報内容 ————— 12

情報の出し方 ————— 16

コミュニケーションのとり方 ————— 17

3. 組織について ————— 18

4. 費用と効果の考え方 ————— 20

これからの国土交通行政 ————— 21

公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会 概要 ————— 23

公共事業を取り巻く環境が 大きく変化してきているために、 アカウンタビリティが重要になってきている。

量的目標達成から 質的目標達成へ

月尾●なぜ説明責任(アカウンタビリティ)が重要かという、従来の公共事業が置かれていた環境と、これからの公共事業の環境が非常に違うからです。

これまでは成長する社会に合わせて、全国画一の基準で様々な施設を整備し、とにかく量を充足することが重要だ、ということになっていました。こうした量的目標の時代には、比較的単純な説明、もしくは理由でよかつたわけです。

しかし、これからは社会全体が成長することは期待できませんし、価値観の違いも出てきました。社会が求め始めたのは質的な目標です。背景には情報通信社会が大きく影響しています。情報通信社会というのは、違うということに基本的な価値がある社会です。一つ一つすべて目標の中身が違うということになる。それを住民なり、受益者なりに理解してもらうことが重要なことになってきた。(第1回懇談会より)

眞●1980年代までは「経済と国土」ということを中心として日本の国土軸は考えられてきたけれど、1980年にモノは大体揃うのです。経済白書や国民生活白書で「経済大国から生活大国へ」とか「モノから心へ」というふうに言われたのは、政府も頭では考えていた。でもバブルが来ちゃって、結局モノに走ったのです。

今、確かに消費は減っているけれども通信費とか、文化・教養費とか、旅行とかは増えているわけです。そういうところで時代の変化、感性の変化というのが表れている。つまり「経済と国土」という国土軸から「人と国土」という国土軸に流れは変わってきている。人々はもうモノの量よりも居心地のいい社会、居心地のいいライフスタイルを求めている。モノよりもソフトとかシステムを変えてくれということなのかな、と思います。

国や自治体の財政の悪化というのはみんなわかってきている。自分の生活でも、国に対しても、モノを求めると言うことはもう限界がきているなど時代の感性として肌で感じている。そういうことを前提として考えないと

アカウンタビリティもできないと思います。(第2回懇談会より)

環境開発事業から 環境回復事業へ

月尾●国民の意識が生産から生活に変わりました。農業や、工業という生産のために環境を開発していくという思想が、生活という視点からは保全した方がいいということになったわけです。環境に対する意識が高まったことと、自然環境には膨大な経済価値がある、という考え方が少しずつ社会に浸透してきたからだと思います。(第1回懇談会より)

国や地方による直轄維持手法から 住民参加手法へ

月尾●予算が増えない時代が予測される。2050年にはすべての公共事業予算を維持・補修に充てない限り日本の基盤は維持できないという政府の予測があります。そうすると、国とか、地方公共団体というところが直轄ですべての社会基盤を維持していくことが難しい状況が出てくる。最近、ボランティア活動によって社会基盤を維持するという運動が各地に広がっています。したがって今後は住民参加が中心になりますから、住民の同意を得る、十分に理解してもらうことが必要になります。(第1回懇談会より)

量的目標の時代には
単純な説明、理由でよかつたが、
情報通信時代は一つ一つ
理解してもらうことが重要

—月尾嘉男氏



国や地方からの上意下達計画から 地方分権・主権在民の社会へ

月尾●一昨年、地方分権一括法が実現しました。それから現在は、ITの影響で地方分散が進んでいます。従来は国が全体の計画を作って、それが地方自治体に流れ、地方自治体が住民に説明して実施する、ということが当然のように行われてきましたが、最近では、“主権在民”という言葉が使われ始めています。

分権によって、当然権力が分散する。情報が公開されることによってさらに権力が分散していく。地方自治体にとどまらず、国民とか、県民とかという単位にまで力が影響していく。県民の立場、市町村の立場から地方の発展を考えていくという仕組みも作らなくては行けない。そうすると、国があらゆる地域の面倒を見るという仕組みではない構造で地方が発展していくことも考えなくては行けない。

そうは言っても、全国を張り巡らす高速道路など、大規模な事業も必要だ、ということになれば、地方分権に時代が移っていく中で、それをいかに計画の仕組みに乗せていくかということが必要になる。そこでも説明ということが大変重要になります。(第1回懇談会より)

グローバルスタンダードを目指した 全国画一計画から地域独自計画へ

月尾●これまでグローバルスタンダードの言葉のもとに、世界共通の社会基盤を作ると言うことが国の重要な目標でした。欧米と比較してこれだけ遅れている、という説明で計画が進められてきたわけです。その結果、全国同じような基準で社会基盤が用意されてきました。

しかし、分権の動きが始まって、それぞれの地域が



独自のものを作っていくという方向になった。

そうすると、全国統一で行わなければならない事業と、地域が独自に行う事業との整合性が大きな課題になってくる。そこでもアカウンタビリティという概念が必要になってくる。(第1回懇談会より)

キーパーソン根回し型から 不特定多数との合意形成へ

樹本●一番申し上げたいことは、伝える対象の変化です。ものの決め方、決め方がどうも変わってきている。昭和50年代の初め頃は、キーパーソンがいて、キーパーソンにお願いすれば物事が進んでいった、という時代です。今は全く変わって、若い代議士の先生方、一般の人たち、全部にご了解いただかないと物事が動いていけないというふうになってきたように見えます。(第3回懇談会より)

ものの決め方が変わってきて
すべての人に了解を得ないと
物事が動かなくなってきました

—樹本晃章氏



国民の価値観や行政を見る目が 変わってきていることに気づかないと、 悪いイメージがどんどん蓄積されていく。

建設行政に対する不信感の蓄積

澤●“時代の空気”、“時代の気分”と言いますか、モノや人の考え方、価値観のあり方が大きく変わってきている中、世論形成につながる全体の空気や気分も変化してきているように思います。

特に国民の行政を見る視線というものが変わってきている。より厳しく、批判的に見ることが全体の空気、気分になってきている。それが、今日の個別案件における行政批判、政治批判のベースになっているような気がします。

そうした空気や気分をしっかりと読みとらいために、問題をこじらせてしまう例が多々あるように思います。案件に関わる地域住民や利害関係者以外に、環境問題関心層をはじめ時代の空気・気分を背負った人々が、全国から議論に参入してくる。こういうことが必然的に起こるということを前提に考えた上で、これからの案件は進めなければいけないと思います。（第1回懇談会より）

鳶●守旧派である、政治との癒着がある、あるいはむだ遣いが多い、環境破壊である、住民を無視している、というイメージが過半数を占め始めてきている。それが今の行政のネックになっていると思います。

じゃあイメージを変えればいいのか、と、戦術的に考えても問題の解決にはならないのじゃないかなと思います。時代のニーズとか、感性がどう変化しているか、あるいは合意形成の方法がどう変わってきているのか、そういう基本的なところから問題を考えないと、すぐ本質を見抜かれてしまう。（第2回懇談会より）

元木●雑誌で、「政治家と建設業界、ここまでのベツタリ」とかいった記事が出ますけれど、正直なところ、庶民感覚としては国土交通省という大きな役所の中に何か、外務省、大蔵省とはまた違うけれども、そういう伏魔殿みたいなものがあるのではないのか、政財官の癒着構造の中心となるのは、この役所なのではないかというイメージを持っている。（第4回懇談会より）



戦術だけではなく
基本的なところから
問題を考えないと
解決にはならない

— 澤 信彦氏

論理で勝ってもイメージで負けている 国土交通省

森野●論理で勝ってもイメージで負けたら十分伝えられないということがあると思います。言葉で説明してもなかなか世の中の理解を得られなくて、やはりまず視覚的に訴える。視覚的に訴えるのも、平面的な画面で訴えるのではなくて、自らその場にいるような感覚として訴えるような形を取らないと、これからのとりわけ公共事業に関する理解は得られにくい、そういう時代になってきているだろうと思います。（第2回懇談会より）



庶民感覚としては
国土交通省という役所の中に
何か伏魔殿みたいなものがある
のではないかと
思っている

— 元木 昌彦氏

国民の目線で徹底した情報公開を。 最初が肝心。一度ついた不信感はやさしくとれない。

最初が肝心。 一度ついた不信感はやさしくとれない。

鳶●これはアメリカで有名な例だけれども、ある化学会社が廃棄物を海に捨てた。そしたら魚がとれなくなったと言って住民が騒ぎだした。それをその会社で一生懸命調べて、ありとあらゆる科学者にあたってみても、それが原因でないことがわかった。しかし、住民はもうそうだと思い込んでしまう。思い込んでしまうとどんなデータを出し、どんなことを言ってもだめだ。そうするとその会社のトップは、いくら言っても理解してくれないのだったら、その会社全体の存亡にとっても重要だから、それはやめると判断したわけです。

だから最初でどういう印象を与えるかはすごく重要なことなのです。（第2回懇談会より）

不十分な情報公開: 量の不足、本当に必要なデータ、知りたいと思うデータの不足

森野●長良川の場合、スタート時点で情報の出し方が不足していた。その後、自然のデータを含めて数字を出して説明できるように転換するわけです。その時現場の人たちが「私たち理料系の人間は言葉でしゃべるのはうまくないけど数字で説明するならいくらでもできます」という局面に来て、ようやく互角の議論にはなった。

しかしその間に、長良川河口堰をめぐる問題というのは、新聞紙上や雑誌での論争というだけではなく、テレビとかグラフ欄、最後の方はインターネットも入ってきて、反対側の方が使うメディアの手段として圧倒的に凌駕していた。（第2回懇談会より）

元木●情報公開法が施行されましたが、NPO「情報公開市民センター」がやった情報公開度調査で、14省庁あるうち、国土交通省は12番目。これを見る限りそれほど情報公開は進んでいるとは言えないし、量の問題だけではなくて、われわれが本当に知りたい、またはボランティア団体やオンブズマン制度の人たちがこの資料またはこういうデータはないかという、そのデータがなかなか出てこない。（第4回懇談会より）

一般国民にわかりにくい情報内容

元木●国土交通省のホームページを見させていただけると膨大なデータはあるんですが、いささか役所の言葉で書きすぎているというか、大変に専門的で、わかりにくいですね。ですからもう少しわかりやすい、われわれが読んで頭にスッと入ってくるようなページづくりをもう少し心がけられたほうがいいんじゃないだろうか。

当然のことながら、嫌なことも聞かれるということもあるでしょうが、誰かライターなり、質問者を付けて、その人に対して説明をするというようなコーナーをつくられたほうがいいのではないかな。

必要がなければ、もう1回のぞいてみようというホームページにはなっていないというのが率直な感じです。（第4回懇談会より）

大所高所からの押し付けがましい 言い分にしか聞かれない広報

元木●お役所のものの言い方を押しつけるという言い方がよくありますけど、言い分はわかるんだけど庶民から見るとなじみがない、納得しがたい、大所高所からおしつけがましい言い方が目立つような気がします。（第4回懇談会より）

情緒的・感性的判断に流されがちな現代、 メディアリテラシーを持ってもらえるような 情報発信が重要。

メディアリテラシー：メディアを利用する技術やメディアの発信内容を読み取り理解分析する能力のこと

メディアに対する認識不足と メディアの活用不足

森野●今、説明責任を果たすための条件は非常に整ってきた。ただ、代議制民主主義の中で、三権分立、マスメディアという第四の権力を含めて 行政と国民だけが向かい合って、このアカウントビリティの問題というのは語り尽くせるのかどうか、そこは議論しておく必要があると思います。（第2回懇談会より）

元木●物書きというのは、自分が知っていること、または書かなきゃいけないことを、場があれば書いてしまうという一種の業みたいなのがある。

雑誌でいえば、イメージをつくり上げて取材に行くというつくり方をする場合も全くないことではない。それから読者の側がこのテーマでやった時にどう読まれる方をされるだろうかということ現場の編集者、それから編集長は考えるんです。そこからタイトルをつくり上げていく。ですから二重にイメージを膨らました形の記事になりがちです。（第4回懇談会より）

残間●メディアがメディアの目で固定的に、キャストとか、論客を、あれはあっちサイドとか、これはこっちサイドと決めてしまうということがあるんです。

確かに国土交通省側の論客というのは、メディア上のキャスティングとしてはあまり面白くない人が多いんです。論理で、情緒を排して話しますから。やっぱり五感と喜怒哀楽に訴えたような言い方をしつつ、きちんと論理を打ち出すのは反対派であったり、少数派の人のほうが、どうしても意見としては強くなりますよね。そのことでいうと果してメディアが庶民の目ということとイコールなのかどうか、少しずれてきているのではないかなという気もするんです。（第4回懇談会より）

元木●雑誌の場合は主観メディアですから、どうしてもある種の決めつけ、右・左というのを簡単に分けてしまうんです。

ただ、それはいつまでもそういうふうに見ているわけじゃなくて、雑誌だけじゃなく、マスコミなんていうのはかなりいい加減なものですから、ある時、コロッと変わるんですね。（第4回懇談会より）

情緒で訴えるマスコミに 論理で立ち向かうことの難しさ

月尾●マスコミは庶民感情といわれるようなものに訴える。役所は、情緒では意見は出せないという強い制約があって、論理だけでやってきたのです。しかし、論理は情緒には勝ちにくい。特に支持率的には勝ちにくい。マスコミは視聴率的なものをどうしても追求しますが、役所は視聴率だけでは仕事ができない面がある。（第4回懇談会より）

メディア・リテラシーの涵養が大切

嵐●合意形成の問題として、メディアリテラシーという問題がこれから非常に重要になってくると思います。

どちらかというと、テレビというのは、映像、印象、そういう感性を中心としたメディアであり、新聞は論理を中心としたメディアです。テレビの影響力が強くなっていくと、印象的な判断、感性的な判断のウェートが高まっていく可能性が強い。一方的な情報だとかに世間は流されてしまう可能性が十分あるので、本当に訴えられていることを自分自身で読み解いて自分なりの論理を構築する、そういうメディアリテラシーみたいなものを持ってもらえるような情報の提供の仕方ということもこれから必要になってくるのではないかと思います。

新聞は事実・公明正大・中立だということは絶対ないわけですが。メディアを読みとる力が社会の中に形成されないとダメだと思う。もしメディアが一方的な情報を発信するのだったら、こういう考え方もあるんですよ、とメディアに対しても言うていくようにしていかないと社会の成熟というものは出てこない。今はそういう過渡期なのだと思います。（第2回懇談会より）

行政には正確性が必要だが 個人の発言や自由度は高めるべき。

行政に求められる厳密性、 正確性がコミュニケーションの制約要因

月尾●個人が責任を取ればいいということであれば、多少不正確な表現でも意見を言い、間違っていれば済みませんでした、という程度で済むのですが、役所はそういうわけにはいかない。また、政府がやろうとしている政策に対して、内部にいるものが反対とは言えないという拘束もある。（第4回懇談会より）

個人的な対外活動に もっと寛容になるべき

森野●河川行政というのがすごい大転換期にあった時に、ある方が『大地の川』『天空の川』という2冊の本を出版したことが、河川行政が変わったということを非常にシンボリックに表していた。やっぱりそういう論客がいた。ですから、個人が役所の中にも、在職中も何か出版するなり、雑誌で発言して、これは個人の発言なり、自主活動として行うことについては、もう少し許容度を高めるということがこれから非常に重要なことになってくるんじゃないかなと思います。（第4回懇談会より）

役所においても
個人の発言、自主活動の
許容度を高めることが重要

—森野美徳氏



省庁合併におけるリスクの問題

元木●国土交通省のことを「四つの役所をホチキスで止めたような役所だ」と表現する人もいます。そのような状況では、往々にしてスキャンダルや内部発表が噴き出してくる可能性がある。

リスクマネジメントの世界では、300の小さなミスが29の中規模なミスに重なって、そして最後に大きな労働災害だとか、事故だとかに結び付いていくという「ハインリッヒの法則」というのがあります。国土交通省においても、それ一つ一つはまだそう大きくはならないけれども、そのうちそれが結び付いて大スキャンダルになったり、国土交通省の組織を根本的に見直す必要に迫られる時期が来るかもしれない。（第4回懇談会より）

マイナス面を含めて率直に 常に情報を流そうという姿勢が信頼関係をつくる。

徹底した情報公開 常に情報を流そうという姿勢が大切

榎本●マスコミとの付き合いが一番重要なのは、常にマスコミに情報を流そうという姿勢だと思います。記者との物理的な接触の度合いが記事の量にも関係してきます。

よく言われるようにできるだけ逃げない。問題が出たときは嫌なんです、私の長い経験からいうと、これは逃げ切れない。まずかったときは謝っちゃうかしらうがないのですから、謝ることでマイナスを最小にする。メディアの人も人間ですから気持ちも通じてきますので、そういう全体としてのおつきあいをしていくのは重要です。

意見が違って、コミュニケーションは必要だと思います。東京電力では、窓口を叩く方が居られる限りはいつでも何らかの情報を提供する準備があります。

ただ、説明会、討論会のような場合は、混乱を避けるために、あるグループだけにしないとか、ヤジは抑えるなど、条件について相当詳細に詰める必要があります。（第3回懇談会より）

月尾●パブリックリレーション（PR）というのは、組織は社会と一体ですということを伝えていく。同一の価値観を持っているとか、同一の方向に進もうとしているということ伝える手段です。例えば、国土交通省は、環境回復公共事業を進めているわけですが、そういうことは社会が求めている方向です。組織の意思が、社会の意思と同じ方向に進んでいるということを伝えるというのが広報の基本だと思います。そういう意味で徹底して情報公開をするということが大事です。（第3回懇談会より）

広報と宣伝を混同しがち 情報発信元が率直であることが広報の基本

残間●宣伝というのは商品の機能や効能のプラス要素を説明して理解し、共鳴してもらって、顧客を誘致する。それに対して広報というのは自分たちの姿勢とか理念

というものを時にはマイナス要素も含めて知らしめていくものです。メッセージ広告みたいなものはどちらかというと広報です。

広報と宣伝がごっちゃになっているのではないかと。こういう時代は、こんなにいいことやっているんだという話は、基本的に信用しないわけですよ。だから「信用しないかもしれないけど、ここだけはまじめにやっているんだ、わかってよ」ということがもっと率直に出ないとまず見てもええですね。発信元が信用されるためには率直である必要があります。（第1回懇談会より）

嫌々公開しているように
見えないことが重要
隠してもいつかはばれる
言にくいことは一刻も早く言う

一 残間里江子氏



知ってもらった方が楽だと考える

残間●今までは日本も前向きな話ばかりしていた広報だったのですが、だめなところはだめとちゃんと認めて反省する、だめを認めることも広報素材になりうる時代になってきました。叩かれたくない、つつかれたくないから伝ええないではなく、常に真摯に伝えていく姿勢が、これからのアカウントビリディではまず大切だと思います。

情報公開なんて、当然のことなのですが、嫌々公開しているように見えないことが一番重要です。知られると困るのではなく、知ってもらった方が楽だとまず決めることです。それから、隠してもいつかはばれる。言にくいことは一刻も早く言う。パッドニュースというのは早く聞いた方が対策が打てるのです。それから楽観論で安心させない。第一報は最悪のケースを想定して言った方が人は安心するのです。（第3回懇談会より）

いかに正確な情報も信頼関係がないと通用しない。 間違った情報に対しては毅然とした態度を示し、 顔が見える情報発信で距離を縮めていく。

情報提供と信頼関係はニワトリと卵

榎本●説明、情報の提供というのは物事を進めるときに圧倒的に重要です。ただ、いかに正確な情報も一種の“信頼関係”がないと全く通用しない。すべての情報とすべての正確なデータは、受け止める側との“信頼関係”が重要です。面倒なのは“信頼関係”を作るためには情報や説明を的確にしていかなければいけない。ニワトリと卵のような関係があります。（第3回懇談会より）

誤った情報を一人歩きさせない 毅然とした姿勢

鳶●文句をつけるということではなく、間違っていることは間違っているときちんと言わなければなりません。間違ったことが次に孫引きされてそれが一つの世論になってしまうのが一番怖い。アメリカでは、間違いに対して広報部署が発表し、次から書く時はこう書いてください、あるいはそれをやらなかったら今度は訴えますよということを行っている。どのように間違っているかをきちんと議論し、相手に理解をしてもらうことが重要ではないか。アメリカのマスコミと社会というのはそういう関係がすごくきちんとしている。（第2回懇談会より）

残間●抗議はちゃんとした方がいい。どうせしたって同じだとか、また悪く言われると諦めないで、事実誤認に関してはしっかりやっておく。現場の責任者宛ではなく、社長宛がいいと思う。これは積み重ねて行くべきだろうと思います。（第3回懇談会より）

元木●もちろん組織の中の一員だから組織を守る。また、間違っていることがあれば、マスメディアといえども反論することは確保されているわけですね。

今、マスメディアじゃなくても、個人がメディアを持っている時代になってきている。例えばインターネット上で反論をする。または間違ったものがあれば、堂々と雑誌でも、新聞にでも反論して、そのやり取りをネット上に

載せて論争をヒートアップさせるということもできる。

確かに、組織をのみ出してものを言うのは難しいんですが、はみ出さなくても、もっと言うべきことは言ってほしい。われわれ特に雑誌というのは、ふだんはほとんど勉強していないのに、何かスキャンダルがあると突然押しかける。不勉強ですから、的を得ていない質問もいっぱいあると思うんですけど、お役所言葉じゃなくて、もう少しわかりやすいことばでわれわれを納得させてほしい。（第4回懇談会より）

行政としての 顔が見える情報発信の積み重ねが必要

元木●例えばホームページの中で、「事務次官日誌」なんていうのを毎週載せて、きょうはどこで何を食べたとか、政治家と会食したとか、映画を何観たとか、顔が見える、肉声が開く、そういうものを少しでもやることで、われわれとの距離を少しずつ詰めていくことはできると思います。

現場の人たちに、「われわれはこんなにやっているのに何で評価されないんだ、何でこんなに悪口を書かれるんだ」という無力感みたいなものが出てきてしまうというのが組織として一番怖いと思う。

イメージを一つでも二つでも変えていくためには、やっぱり“開かれた行政”というか、大きな意味での対話集会なり何なりをやっていくことも一つ考えられたらどうか。地域との対話だとかというだけではなく、大きな問題については、どこか施設を借りて大きな対話集会のようなことをやる。それを雑誌なりテレビが取材をする。事務次官を含めて論客がいらっしやるわけだから、それを表に出していくことで、少しでも顔が見えてくる、またはイメージが、ずいぶん変わってきたぞ、となる。

また、省内の人たちに対する意識改革みたいなものもできるのではないかなと思います。（第4回懇談会より）

関係者の範囲が広がり、 かつ多様化している。 変化を見誤ると大きな間違いをおかす。

計画段階からの アカウンタビリティ向上が必要

森野●計画する段階で、もう少し情報開示して話し合うと非常にわかりやすいということを東京外かん道路の例で目の当たりにしました。

国土交通省がたたき台というのを示して以来、それを前提に地元で話し合いがなされているという姿を見てきました。一歩踏み込んで説明していくということがよりビジョンを深めていくということです。このように、なるべく計画する段階で説明をしていくしていくことが、これからのアカウンタビリティを高めていくためには必要なことだと思います。（第4回懇談会より）

ステークホルダー分析が必要

澤●ステークホルダー（関係者、関与者）が誰なのか、ということが非常に複雑でわかりにくくなってきた。当該地域の住民だけでなく、全国から様々な関心を持った人々が色々意見を言うってくる。国土交通省にとってのステークホルダーとは誰なのか、その枠組みをもう一度考え直し、それぞれを精査してみないといけない時期にきているのではないかと。

一体どういう人たちに、どういう情報を流したら理解してもらえるのか。そもそもどういう人たちが、どういう情報ニーズを持っているのか。それを常に把握しておくこと。その体制づくり、仕組みづくりが大変重要になってきていると思います。

公共事業、プロジェクトを通じて、誰に、どのような価値を提供できているのか。経済価値、生活価値、人間価値、文化価値など提供できる価値の側面と、ステークホルダー各層とのマトリックスを組んでみて、誰にどの価値側面をどういう事実で理解してもらおうかという、相手のニーズに合わせた情報の区分を明確にする必要があると考えます。（第1回懇談会より）

女性をはじめとした コミュニケーションの対象の変化と多様化

樹本●国会、地方議会、各審議会では女性が次第に増えている。

また、世の中は女性がものを決め始めた時代になっていると間違いなく申してい時代かと存じます。

そういう意味で、説明をする、ものを伝える、訴える、広報するという時に、女性は非常に重要なキーの集団であると認識する必要があると強く思っております。極端に言えば、女性にもものが伝わらなかつたら、それは広報としてはゼロだ。そのくらいに言ってもいいくらいに、女性は大きな役割を今、果たそうとしております。

一方、女性の中にも変化があるようにみえます。いわばちょっと強くなった、表現は適切でないかも知れませんが男っぽくなった。昔の男性のような役割を女性自身が担うようになってきた。

現在、東京都知事が認証されたNPO法人の25%は女性が代表者です。NPOやNGOの相当部分を女性が引っ張っているということがいえると存じます。

こうした変化が実は世の中にベースとしてここ10年～15年ぐらいの間に顕著に起こってき始めました。当然のことながら説明をする場合には、説明の対象が変わってくるわけですから、説明する仕方、言葉、メッセージなどあるいは変える必要があるのではないかと私は考えております。

それからもう一つ、世の中の格差、ギャップが拡大しているところがあります。現在のように豊かな社会になり、情報があふれている社会になり、ジェネレーションギャップはますます拡大しております。“デジタルデバイド”というようなものを象徴にして、若い人たちと年長の人たちの生活様式、考え方の差は拡大しているようにみえます。

男性と女性は、一種の女性の活動の先鋭化と言ってもいいような意味での格差が拡大していると存じます。

もう一つ、最近、私どもが経験している特徴的なことは、都市部と地方の格差の拡大でございます。いわば都

“世論支持獲得合戦”に対して うまいメッセージの出し方をして、 中間にいる人たちに言いたいことを届ける。

市に利用されている、あるいは都市は俺たちの地方が支えている、こういうような意味での地方の主張というのが出てまいっておりまして、私ども仕事の中でも地方のあり方が非常に変わってきている。

この問題は、何か大きいプロジェクトを進める時にどういう現象になるか。一言でいってまとまりにくいということ。もう一つは時間がかかるということ。メッセージを出す、説明をするという意味では、共通にシェアできる問題、視点、ポイントを見つけるのに非常に時間がかかり、極めて適切なメッセージを出さないメッセージが非常に拡散してしまう恐れがあるということでもあります。

もうこれ以上いらないというほどのある意味での豊かさの中で、生活様式、価値観、感性が多様化し、変わってきているということをしつかり読み取り、かつ評価をしておかないと大きな間違いを起してしまうと私自身いつも考えている次第です。（第3回懇談会より）

合意形成には中間層支持が不可欠

樹本●大事なことは、進めようとする人たち、それからぜひ反対しようという方たち、この間に7割から8割の“中間層”がいる。この“中間層”の支持・共感をどちらが取るか。私は“世論支持獲得合戦”と書いておきます

たけれども、これがいわばものを進める場合のメッセージあるいは説明、広報という時に非常に重要なところ。残念ながら東京電力などは決して世論獲得合戦に対するメッセージの出し方がうまくはありません。一方で、原子力の反対の人たちが出したメッセージで、私が今でも素晴らしいと思って、頭の上からないメッセージがあります。

『サラダ記念日』という百万部ベストセラーの本をもじって、「原発さらば記念日」というキャッチフレーズが使われまして、これには私は大変見事と頭が下がるしかありませんでした。北海道でつくった原子力反対の人たちのメッセージは、「泊止めれば、みな止まる」という言葉です。これは北海道電力が泊原子力発電所というものをつくりつつあって、関心が全国的にも非常に高まっております。しかも泊原子力発電所というのは37番目、“37（みな）”のユニットだったわけです。そこをつかまえて反対の人たちは「泊止めれば、みな止まる」、これもうまいと思うんですね。われわれは残念ながらそういうメッセージが出せません。

やはりいかに中間にいる人たちに言いたいことを届けるかということと反対運動をする人たちなりに考えているということだと私は思っております、われわれにない要素でございます。こういう意味で大事なことは“中間層”の支持、ここにあります。（第3回懇談会より）

■消費に見る日本の家族力学

消費財	夫	妻	子	寸評
スーパーマーケット	3	9	0	毎日の消費の決定権は妻に
デパート	2	8	0	日々の買い物も妻の圧倒消費
冷蔵庫・洗濯機	3	7	0	
スマホ・菓子	1	5	4	食べる、飲む・シャンパンするは母子消費
ボディシャンプー	1	6	2	非日常行事の最終決定権は妻に
レジャー	4	5	1	
生命保険	5	5	0	家族のセーフティネットは、夫婦のドロー
貯蓄・ローン	5	5	0	
エアコン	5	4	0	インフラの決定権は夫の面目躍如
損害保険	6	4	0	
ビール	6	3	1	憩いのひとときは夫が選択の主役の座を維持
テレビ・ビデオ	5	3	1	
パソコン	6	2	3	デジタル商品は子供の意見
クルマ	6	2	2	夫が妻の意見を平等に聞く
株・債権	7	3	0	夫のわがままが通せる最後の砦
計	3	5	1	3:5:1とは4:5:1のように力関係が拮抗している状況ではない。もう、勝負が決定している。

情報堂生活総合研究所・生活新聞 2001 Nov.30/347 より出典

■NPO団体の女性代表者の比率

東京都知事認証NPO法人数：1,297団体
うち、女性代表者の団体は321団体、
24.7%を占める。
(平成14年1月21日現在)

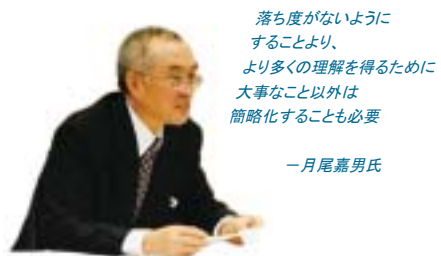
出所：東京都生活文化局提供の
NPO法人認証団体一覧より

正しく理解できる情報に加えて、具体的な
夢や構想、政策全体の視点を提供すれば、
国民は的確に考えてくれる。

相手が正しく理解できる情報が必要

澤●企業では「情報品質」という言い方をしていますが、皆さんのコミュニケーション能力そのものが問われてきていると思います。うまく話す、わかりやすく見せるということも大事ですが、相手の立場に立ってちゃんと話せるか、相手に理解してもらって説明の仕方をしているか、そのためのメッセージやメディアの選択は適切かどうかということです。そうした“コミュニケーション”という問題を、併せて認識していただきたい。（第1回懇談会より）

月尾●役所の人は説明資料を「わかりやすく作りました」と言いますが、僕が見ても簡単には理解できない。理由は、どこから突っ込まれても大丈夫、落ち度がないように作るからです。しかし、より多くの理解を得るためには大事なところだけを訴えて、あとは簡略化するという姿勢も必要だと思います。（第2回懇談会より）



落ち度がないようにすることより、より多くの理解を得るために大事なことを簡略化することも必要

一月尾嘉男氏

榎本●一般の市民の人たちは情報があれば、的確にものを考えることができる人たちです。

ただ従うということではない人たちが増えている。特に女性がそうです。自分で考えたい。それから自分で判断する。それは何を意味しているかという、考える、決める際の情報を的確に、フェアにたくさん出していればちゃんと考えてくれる可能性が高いということです。いいところだけを言うのではなく、問題もちゃんと披露していれば、そう変な結論にならないと期待していいと考えています。

確かに反対側のメッセージの方がわかりやすく頭に入ります。我々のメッセージは七面倒くさくて、生活実感的ではないのです。だからメッセージの出し方を一工夫も二工夫もしたほうがいい。

（第3回懇談会より）

**役所言葉でなく、
小学生にでもわかる言葉で話す**

元木●お役所ことばではなく、小学校の低学年に教えるように説いて聞かせてやるということがもう少しあってもいいのではないかと。（第4回懇談会より）

具体的な夢や構想を明確に提示

澤●広報にはいくつかのルールというか、重視すべきポイントがあると思います。「事実」で語る、「価値」で語る、「時間軸」で語る、という“広報の三原則”です。アカウンタビリティというのは、この「事実」をどのように説明し、証明して見せるかということでもあります。そのためにも「事実」の前提となる理念やビジョンも、きちんと語っていく必要があります。

「価値」で語るというのは、相手もそれを「価値」と認識するかどうかを判断した上で、「相手の価値」で語るということです。認識のギャップを埋めない限り「価値」は共有されませんし、このように「価値」というのは相対的なものであるということ意識してかかる必要があります。

それを「時間軸」で語る。つまり、過去から現状、現状から将来への変化や展望を併せて示すということです。（第1回懇談会より）

嵐●今の時代というのは一体何がミッション（使命感）かはっきりしない。はっきりさせるためには夢と構想力を具体的にきちんと示すことが大事だと思います。

構造改革の本当の目的とは、居心地のいい社会を作るとか、新しいライフスタイルを作る、新しい社会システムを作るということにあると思う。

全体の絵を描くための情報を提供し、
住民の側からも構想力や選択肢を引き出す。
今は過渡期の時代に入っている。



かつて経済企画庁が「豊かさランキング」というのを出しました。「学ぶ」というランキングを見ると図書館の数や学校の数だとか、モノや量で量っている。そういうもので計量するのではなく、こうするとこういう社会ができますよ、という“絵”を見せることが大事なのではないかと思っています。

今までの計画を延長させるということではなくて、こんな社会、こんなライフスタイルになればこんなに気持ちよく、そんなにお金をかけなくて暮らせるという理想図を描いてみて、それを邪魔しているのは何なのかという問題を提起していく。そういう議論を展開していく時代に入っていると思います。

国土交通省もそういう構想力を出しているんだ、とおっしゃるけれども、果たして国民にフィットする絵が示されているのかどうか。やはり従来型のものを延長するような絵が示されているために守旧派とか、そういう悪いイメージが残っているんじゃないか。

数字とか量ではもう人々のパッションを燃え上がらせることはできない。だから人々は何を求めているのか本当にわかる感性を持てるかどうか。持てなかったら女性に聞きなさい、あるいは住民に聞きなさいということを僕は言いたいわけです。（第2回懇談会より）

**シングルイシューから
政策全体への視点を提供する**

嵐●住民がそういう構想力、能力を持っているかどうか、あるいは情報を与えられているかという問題があると思

います。そういう絵を描くための情報を提供するか、住民の方からも選択肢を出してくれよ、ということも大事なのじゃないかと思っています。

今の住民運動のある種利点でもあり欠点でもあるのはシングルイシューが多いということです。かつては政策的な党派性だったけれども、今は環境だとか、教育だとか、障害だとか、シングルイシューという意味での、関心のある人たちが出てきている。自分たちのそういうシングルイシューに対して行政は目を向けてくれないという無力感が出てきていて、党派に頼むよりも、シングルイシューの人たちが集まって何かやろうというとか、無党派層というんですか、そういう形になってきていると思います。

実はその背後にそれに共感するようなグループというのは結構ある。そのバックにいる人たちの感性とか意見もくみ取るシステムをどうやってつくるかということが重要だと思います。

でも、行政全体、あるいは限られた予算全体の中でどの問題からやっていくかというときには、シングルイシューだけの議論では問題は解決しない。

全体の情報を出し、こちらから選択肢も示していく。その場合はこういうふうになりますよ、という自己責任のあり方も示していく。それに対して、住民の側からも全体の構想力を出してくれよ、ということをしていく。そういう過渡期の時代に今、入ってきている。（第2回懇談会より）

人々が何を求めているかわかる感性を持てるかどうか持てなかったら女性に聞きなさい、あるいは住民に聞きなさいと言いたい

—嵐信彦氏



選択肢を提示し、 選択した政策のデメリットについては 自己責任を負うべき。

プライオリティに関する情報や 選択肢を提示すべき

澤●“選ばせる広報”とあえて表現したのですが、これからは政策も選ぶ時代、選ばれる時代になってくると思います。

公共事業でも、例えばダムや道をつくるのがいいのかどうかという選択もありますし、ダムや道の造り方の選択もあるかもしれません。その際に、複数案の選択肢を提示して、どれを選ぶのですかと。このように、“選ばせる広報”というスタンスに立つと、実はアカウンタビリティ（事実説明）のあり方も違ってくるのではないかと感じています。このあたりが、これからの行政広報の重要課題になってくると思います。（第1回懇談会より）

薦●情報公開は最低限の前提になるだろうし、政策を提示する側はいきなり結論を出すのじゃなくて、こういう選択肢がありますよ、こういうデメリットとメリットがありますよと提示する手法をとっていく必要がある。一方で受ける側も、選択した時にはデメリットも受け入れるんだ、という自己責任を確立させるような社会形成というか、合意形成の仕方ということも、これから考えていく。（第2回懇談会より）

澤●皆さんの仕事は、今日やって評価されるということではなく、30年後、100年後に評価されるという側面を持っています。この時間の長さで耐える価値を証明し、理解してもらうのが非常に難しい。なかなか明日のことまで考える余裕がない状況の中、全体の空気や気分は金のかかる開発案件には批判的になっている。どこかで土俵を変えないとだめですね。

アカウンタビリティというのは、単にこちら側の論理を説明するのではなく、相手に「評価する視点」を与えて評価してもらう。これが大事です。皆さんが正しいと信じている尺度が、相手にも共有されているとは限らない。とすると、相手に尺度そのものを教え、納得してもらわなければならない。今ある情報も、そういう認識に立って編集し直してみると、随分と理解が深まるのではないかと感じます。（第1回懇談会より）

こちら側を説明するのではなく
相手に「評価する視点」を与えて
評価してもらう



一澤茂樹氏

選択した政策のデメリットについては 自己責任を負うべき

薦●合意形成のやり方がだんだん変わってきていることは間違いない。欧米的な民主主義では51対49でも物事を決めちゃうけれども、日本だと今までは8対2ぐらい、せいぜい7対3ぐらいじゃないと物事は決められないというのが実態だったと思います。しかし、これだけ価値観が多様化してくると、そんなきれいな数字にはもちろんならないと思うのです。

ただ、問題は今までは一方的に上から絵を出して、それについて賛成か反対か、というような問いが多かったわけですね。反対する側も、こんな疑問があるけれども、その情報は出してないじゃないかと、こんな考え方もあるじゃないかと、そういう議論があまりなかったのじゃないか。

これからは選択肢を提示して、その中のデメリットについてあなたはどうか考えるのかと、そういう反論もしていく。そういう双方向の議論をしていって、デメリットの部分についてはそれを選択した場合には自分は自己責任を負うんだということをしていかないと、世の中は成熟してこないのではないかと思います。

そういう意味でやっぱり情報公開をきちんとする。疑問に思っていることに対しては全部答える。株主総会も今までは全部「異議なし」とやっていた。しかし、今や3時間～4時間かけて一つ一つの質問に全部答えていくというのが当たり前になってきた。（第2回懇談会より）

大勢の人が共有・共感できる 推進の論理がないとメッセージは 腰砕けに終わる。

合意が得られる“推進の論理”が必要

榎本●ものが決まる過程で一種のコンセンサスづくりは欠かせないプロセスといえます。

私どものように何かをつくるというプロジェクトの推進に必要な“推進の論理”。これは自分だけの論理ではなくて、大勢の人が共通にシェアできる、あるいは共感できる論理がまず明確に必要です。この論理をしっかり準備しておきませんと腰砕けになります。自分たちでものを進める側がどういメッセージを出すかをよく準備し、よく検討し、考える必要があると思います。（第3回懇談会より）

男女それぞれの視点に合わせたメッセージを出す

榎本●女性にもものを伝えるにはどうしたらいいか、女性週刊誌の編集長に伺ったことがあります。「男は鳥の目だ。女は虫の目だ。」とおっしゃるのです。女性は等身大の視点だと。例えば損得、利害、それから自分や家族の安全。

女性にもものを伝える時にはメッセージの出し方を考えることが非常に重要です。（第3回懇談会より）

残間●女にまつわる話はタブーにしておいたほうが賢明です。これは褒めたつもりがセクハラになっているということに日本の男性はほとんど鈍感です。こと男女の、特にジェンダーの周辺で不快だと思うということはすべてセクハラ対象になるというぐらいに厳密になっていますから。（第3回懇談会より）

公共空間、インフラを国民に活用して もらえるような提案型の情報が必要

松波●一般市民の側から言えば公共の道路、都市公園でオープンカフェの営業ができるとは思っていなかった。つまり、道路、公園、河川などの貴重な空間を市民がどう活用したらいいのかというルールを実際によくわかっていないということがります。これから活用の

時代に入るためには、今までの公共事業の管理からもう一歩踏み出して、管理側からどういふうにすれば使えるかという情報提供が必要で、市民の側もそういうことを要求していかなければならないと考えています。（第4回懇談会より）



元安川パラスルギャラリー&オープンカフェ 出典：広島市

「国土交通省版プロジェクトX」的な 公共事業メイキングのドラマを示す

元木●例えば映画ですね。NHKの『プロジェクトX』が大変に視聴率がいい。本にもなっている。何か大きなプロジェクトを始める時にそれを何かドラマに仕立てる、またはそういったものを映画またはテレビにそれなりに売り込んでいく。

それから大きなプロジェクトを最初につくる時に、テレビカメラを入れる。ノンフィクションライターを1人付けて、どういう形で審議がなされ、それからどういう形で動き出したのかというのを継続的に追っかけて、ある時期にそれを公開する。テレビその他、出版するという形で何か世の中に訴えていく。今でも幾つかおやりになっているんですが、こういったことも透明性を確保するとか、国民に、またわれわれみたいな雑誌の人間にもわかりやすくする一つのやり方ではないかなと思います。（第4回懇談会より）

メディアリテラシーを高め メディアの特性を理解した、 効果的な広報を展開する。

メディアの特性に合わせた情報発信

月尾●テレビというのは都合よくつなぎ合わせるということ、都合のいいところは繰り返し使うという特性があります。（第2回懇談会より）

鳶●テレビと活字とは表現の方法論が全く違うメディアだと考えたほうがいいと思います。インターネットも全く違う表現。

本格的にアカウンタビリティをやるよとするのだったら、例えばテレビに説明する時にはフィルムをつくるのか、そこまでしないと報道しないですよ。テレビというのは絵が中心で、絵にならないものは大体ニュースにしないのです。例えば構造改革、構造改革といったって、それは絵にならないわけですよ。だからたぶんそこで使われるのは資料映像で、環境破壊されている映像だとか、道路の映像だとか、そういうふうになってしまうというのが実態だと思うのです。そうすると違ったことが報道されているんじゃないかと言うけれども、しかし、そこに説明が付いていたって、みんな絵で印象づけられるわけです。

そういう意味でいうと、どのメディアはどんな表現方法の特色を持っているのかということを考えないと、おそらく伝わらないんじゃないかなと思います。（第2回懇談会より）

月尾●いろいろなメディアが出てきた中で、それぞれの特徴をどう利用するかという戦略的な検討が必要でしょう。インターネットで、審議会もすべて公開しています、というだけでいいのではなくて、特徴をうまく使い分ける必要がある。（第2回懇談会より）

森野●新聞紙上で批判を受け、新聞社との公開議論を国土交通省のホームページで行なったことがありますが、別の土俵で格闘しちゃった、という感じです。新聞社に決定権があるでしょうが、オピニオンコーナーや意見広告など、同じ新聞紙面で掲載するべきです。（第2回懇談会より）

月尾●メディアリテラシーというものを研究する必要があります。

新聞というのはこう書いた時にはどういう意図があるかということを読み抜く、同じことをテレビが報道した時にはこうなるというようなことが理解できるということが本来のメディアリテラシーです。

役所はメディアを使うという立場でメディアリテラシーを高めないと、善意で説明しても、意図の通りに伝わらないことがある。テレビはそういうふうにしかならないと初めから理解しながら、逆に利用していくということが必要です。（第2回懇談会より）

ITの活用も含め、 目的にあったツールの選択

森野●人々が求めている情報が果たしてどこにあるかというのが非常に難しくなっています。新聞なり雑誌を読む時に本当に必要な情報というのが果たして報道の記事なのか、広告なのかというあたりが非常に融合してきています。

テレビで報道発表して、インターネットで流して、それと同時に同じような話を単行本でも出版するとか、これからはいろんなメディアをその時々に応じて同時に多面的利用をするということ、やはり双方向で情報を交わすことが重要です。（第2回懇談会より）

鳶●インターネットが効果を出している時というのはやっぱり活字化された時なのです。インターネットだけの世界だとなんか閉じこもっていて、それが表面化されないし、インターネットの中には間違った情報がいっぱいあることをみんな知り始めている。それが全国紙などで「何十万アクセスがあった」と書かれることで確定され、効果が出てくる。

あるいは僕はテレビだけでもたぶん大丈夫だと思う。テレビがやっていたことが何か活字化された時に最後、固定化される。そういう関連性を見ておく必要があると思います。（第2回懇談会より）

単に項目を伝えるのではなく どう刻まれるか相手の心理を考える。 個人のコミュニケーションスキルを磨く。

プレス広報は地道な積み重ねが重要

森野●広報したものが必ず翌日の朝刊とか、夕方のテレビニュースで取り上げるかはわからないし、全紙に載るかどうかはわからない。だけど、1紙でも書かれれば、とにかくそれは成功だというふうに考えるべきだと思います。

実は新聞社やテレビは、毎日出さなきゃいけないから、どうしても“ひまネタ”というか、ネタがほしい時があるわけです。だから発表された時は書かないけれども、次に何か関係した時にそれをまとめて書くことは往々にしてあります。それから最初はローカルだけかもしれませんが、それがヒントになって、今度は雑誌のコラムになったり、テレビの番組になったりすることもありますから、プレス広報に関してはあまり性急な成果を求めないということが重要なことだと思います。（第3回懇談会より）

対立は避ける方が賢明

樹本●プロジェクトを世の中に提案しますと、実は反対とっていいような異論・異説が出てまいります。反対あるいは異論・異説の方々は、2人で大きな横断幕を掲げて、お役所なり、私どものところにみえます。わずか2人でもテレビの画面や新聞で見れば、あたかも大勢の人たちの大運動のように見えます。私は対立は避けるべきだと思います。（第3回懇談会より）

挑発にはのらない

残間●挑発に乗る人はだめです。“負け”というのは映像の時代だと“勝つ”というための武器でもあるのです。中途半端ではだめです。叩かれたらすぐ叩かれたように見えた時に、「そんなに叩かなくても…」というのが人間の心理として働くのです。今、悪玉と善玉って実は固定してなくて、ちょっとしたことであっさりひっくり返るのです。どうしても2項対立で、善玉・悪玉論になりがちな時、早い時期に悪玉から反転して善

玉になったほうが実は人気は厚いものになってくる。（第3回懇談会より）

コミュニケーションスキルを 磨くことが大切

残間●人間にはいろんなスキルがあるのですが、本来はヒューマンスキルというのが前面に出ると一番いい。

その人がどういところで喜怒哀楽の感情を持ったり、振幅を持ったり、誰を愛したり、ということが出るのがいんですが、ヒューマンスキルを限られた時間の中で出し切るというのはなかなか難しい。となると、本当は両輪でなければいけないのですが、やはりコミュニケーションスキルを磨くということが大切です。それにはやっぱり場数を踏んで、いろんな場面に出ていって、いろんな人の話を聴くというのが一番の早道です。

なのに、お役所の皆さんは、テクニカルスキルばかりを気にしている。これを伝えよう、これを伝えようという項目だけ伝えようとするけど、実は全然伝わっていない。それはやはり、コミュニケーションスキルが足りないのだと思うのです。説明することのみ開始するのではなくて、相手の胸にどう刻まれるかということをやするためのコミュニケーションスキルを磨いていただけたらと思うしております。（第3回懇談会より）

伝えよう、伝えようとして
説明することに終始して
全然伝わっていないのは
コミュニケーションスキルが
足りないのだと思う



—残間里江子氏

コミュニケーションで経営する時代、 広報を束ねる組織と、 発言できる個人が重要。

コミュニケーション組織の一元化

澤●最近の傾向として、コーポレート・コミュニケーション本部とか、コーポレート・コミュニケーション・センターといった統合組織をつくる企業が増えています。これは、従来の宣伝広報という狭い捉え方ではなく、IR（インバスター・リレーションズ）とか地域対策、社会貢献や社会責任、インナー・コミュニケーションなども含めて、その総体を有機的にマネジメントしていこうという動きです。

これからは、官民を問わず、“コミュニケーションで経営する”時代だと考えています。オープンな情報開示、情報交流の中で相互に「価値」を見出し、あるいは合意や価値の共有関係を創り出して、そういう時代に入ってきたことは間違いないと思います。そこで問題になるのが、コミュニケーションで経営する体制や仕組みをどうつくるかということです。

行政の場合、どうしても事業ごと、案件ごとの縦割りにならざるを得ないところがあります。その一方で、広報、コミュニケーションというのはもともと横串を刺す機能です。つまり、事業・案件ごとではなく、国土交通省総体として広報をどう考えるかという全体戦略と、個々を束ね、統合的に展開していく組織体制が必要になってきていると思います。プロジェクト立ち上げの早い段階から広報スタッフがかかわっていくことで、より有効な広報戦略づくりが可能になるばかりか、ある種のリスクマネジメント効果も期待できます。ぜひご検討いただきたいと思います。（第1回懇談会より）

これからは官民問わず
コミュニケーションで経営する時代
その体制をどれだけ
つくれるかが問題

—澤茂樹氏



嵐●メッセージをどう発信するか、広報宣伝力というのは今、非常に重要な意味合いを持っていて、会社の中でもすごい会社ほど広報担当の役員というのは副社長だとか、広報部長も常務会だとか、戦略会議の中に必ず入って、全体を把握していますよね。そういう位置づけをされたほうがいいんじゃないかなと思います。（第2回懇談会より）

スポークスパーソン、スターになれる 論客の育成

嵐●きちっと話すスポークスマンがいるということも、ある意味でアカウントビリティになってくるんじゃないかと思う。見ている人は必ずしもその人が役所を代弁しているとは見ないで、個人の思想として見ているという側面があると思うんです。そういう人を育てると言うとおかしいけれども、そういう人たちを出していくということも大事なんじゃないか。どんな時だって、そういうことを言える組織体にしていくことが大事なんじゃないかと思えます。（第2回懇談会より）

月尾●先日のブッシュ大統領の参議院での講演も、福沢諭吉や新渡戸稲造の話をしている。あれは相当の文化人や小説家がスピーチライターになっているからです。日本は事実を淡々と説明するので、広報に文化の香りがしない。高い視点から、文化的に事業がどういう意味があるか、というようなことを自分の言葉で言える人を広報に充てるのがいいと思います。（第3回懇談会より）

残間●伝える担い手の選定がやっぱりすごく重要だと思うんですね。映像時代では、見た感じが重要です。尊大に見える人とはとにかくだめです。筋肉質の人よりは、脂肪体質の人のほうがまだましです。太った人よりは痩せた情けない人のほうがいいかもしれません。でも、筋肉質の骨格がしっかりした人よりは、脂肪体質の人のほうがかわいげがあっていいと思うんです。

ちょっと前まではスマートな人の方がよかったです、

トップが何を考えているかをつかみ 「志」と「品性」を持った自立した個人が 組織の意志を伝える担い手になれる。

今の時代の気分で言うなら率直とか、実直とか、正直に見える人が価値が高い。（第3回懇談会より）

元木●是非国土交通省の中に、自前のスターとなり得る論客（できれば女性）をつくり、テレビや雑誌上の討論会などで意見を言って、イメージを変えていったほうがよい。財務省や外務省にはそういう論客がいるが、国土交通省にはなかなか顔が見える論客がいらない。（第4回懇談会より）



一人一人がスポークスパーソン

嵐●やはりパッションがないとせつかくいいミッションを持っていても、国民には、伝わっていかないのでないか。パッションの基本にあるのは、僕は「志」だとか「品性」だと思うんです。それがないと本当のパッションは伝わらないと僕は思っています。

テレビで職員に感想を求めますよね。そうするとみんな答えなくてサッと行っちゃうわけです。ああいうことが、ああ、閉鎖された社会で、自立した人間がいない組織なんだな、と思わせちゃうと思います。

きちんとしゃべることがこれからの世の中には大事で、「志と品性」とは実はそういう意味です。志とか品性が感じられないと、組織全体がうさん臭く見えてしまう。その組織の中の個人が自立しているかどうか、個人個人の意見を持っているかどうかということがすごく大事なのだと僕は思います。（第2回懇談会より）

榎本●会社の方向、トップが何を考えているか、今、どうしているかを悩んでいるか、これをつかんでおくというのが非常に重要です。「社長に会いたい」「いや、社長に会わなくて、私が言えば同じですよ」と言うほどの自信を持つような広報マンというのが必要で、それを許す上司が重要ですね。（第3回懇談会より）

言葉のセンスを持った人が必要

残間●広報窓口には言葉のセンスのある人を選ばなければいけない。いつも言われることですが、15秒から20秒でキャッチコピーとか、ヘッドコピーとか、キーワードになる言葉、新聞社の見出しになるような言葉を編み出せる人が適任です。一種の言葉のセンスですね。そういう人をやはり窓口にならなければだめなのじゃないかなと思います。（第3回懇談会より）

組織の中の個人が自立しているか、
個人個人の意見を持っているかが
すごく大事だと思います

—嵐信彦氏



円滑な合意形成のための費用は トータル事業費の低減化に資する。

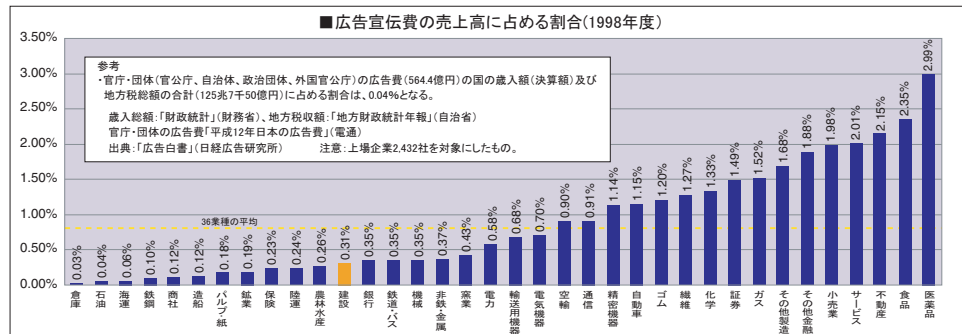
広報PRに要する費用も事業費の一つ 時間費用も含めたコスト意識が重要

残間●企業であれば、その商品を売るコストの中にPR費というものを見込めるが、行政は社会資本整備を進める事業費の中に、国民とのアカウントビリティのコストを入れることを国民および関係の人たちが理解しているかどうか躊躇がある。しかしこれはよりよく理解してもらうためのコミュニケーションフィーだと思えば、事業費に入ってもいいのではないかと。何か創られていく時に、それがよりよく理解されて、愛されて、使いこなされるのがいいわけで、当然、その使いこなされ方に対するサセズションとか、コミュニケーション戦略というのは事業の中に入っていいと思います。（第1回懇談会より）

森野●最終的にはユーザーは国民ですから、個別事業の計画段階から国民の意見を聴くとか、そのための情報をやり取りするためのコストというのは、当然この時代、必要です。（第1回懇談会より）

円滑な合意形成は、 トータルな事業費の低減化に資する

月尾●将来を見越して評価するのはなかなか難しいけ



れども、初期段階でうまく理解を得る政策をとったことによって、事業がどれだけスムーズに進むかということが評価されるなり、理解されるようになれば、大丈夫だと思う。事業をスムーズに進めるための評価の方法さえ確立すれば、広報のための費用というのは十分割が合うと思います。（第1回懇談会より）

もっと国民に直接理解を求める 広報活動とそのための広告宣伝費が必要

森野●広告宣伝費のデータを経年的に見ると、90年代半ばのバブルの頃に比べると大分落ちているという実感がある。それから医薬品などのエンドユーザーと密着した産業に比べると、やはり建設産業はこういったPRすることに金をかけていないということです。建設産業の広告費比率が少ないのは、同業界が「エンドユーザー」と直接つながっていないからだと思われまますが、実は公共事業の本当の施主は国民であり、出来上がった社会資本のエンドユーザーもまた国民です。国土交通省など発注官庁は国民の負託を受けて発注業務を代行しているにすぎないと位置づけるべきであり、そうした観点からすると、事業官庁、建設業界ももっと国民に直接、理解を求める広報活動が必要でしょう。（第2回懇談会より）

従来型思考の延長線から抜け出し、 何十年もの間に国民の中に募った不信感を 払拭していかなければならない。

従来型思考の延長線から抜け出す

元木●ある雑誌で、立教大学の新藤宗幸さんという方が、国土交通省が2002年の予算を「自然再生型公共事業」と言ったことを「大変なブラックユーモアだ」と話していた。その中で「既存の政策に対する批判が高まると、それに応えたかのように装いつつ、従来型思考の延長線上で新たな政策事業を打ち出してきたのは、とりわけ日本に見られる官僚制行動である」として、「これには多くの市民がいち立ちを覚えてきた」ということを書いているのですが、私もそう思うわけです。（第4回懇談会より）

目標設定は柔軟に

月尾●実施の段階の評価として、多くの自治体がベンチマーキング方式を採用しようとしている。最優秀のものを選定して、それに対してどれだけ遅れているとか、どれだけ価格がわかり過ぎるかということの評価している。目標を評価するのは難しく、北海道が言い出した「時のアセスメント」のような形で、絶えず時代に合わせて検討する仕組みをつくるということがまず必要だと思います。（第1回懇談会より）

プロセスをガラス張りにし、不信感を払拭

元木●4年前から設置された事業評価監視委員会で検討した結果、いただいた資料で見ると、平成11年度、786事業のうち中止・休止は9事業となっている。少し少なすぎるのではないかと、果してこの監視委員会は真つ当に機能しているのだろうかというのが素朴な疑問です。

その事業が動いてしまってから再評価をするというのは少し違うのではないだろうか。始める前にやるという問題が出てくるというのはあるでしょうけれども、少なくとも事前にこういった委員会の中で揉んでいく、話し合いをする。当然のことながら、その委員会は全面的に公開して、ガラス張りにしてもらおうことが必

要です。

それから中に置くのではなく、もう少し独立したところに設置したほうがいいのではないかと。

それと人選。どこを見ても委員会のメンバーというのは大半が大学教授で占められて、もう少し違う、われわれみたいな雑駁な連中もどっかで入れておくと少し見方が変わってくるのかなという気がします。

何か密室の中で決めてしまって、その後、有無を言わずどんどん進めてしまうと言つてはナンでしょうけれども、そういった根強い不信感が国民の中にあるということをご理解いただいて、それをいかに少しずつ変えていくかということだと思います。

少なくとも戦後何十年間ついてきた垢みみたいなものをそれなりに何十年間かけて変えていかなきゃいけない。これまでのイメージを少しずつ変えていくことがたぶんいろんな意味で、仕事をやりやすくすることになるんだと思っています。（第4回懇談会より）

密室の中で決めてしまつて
その後有無を言わず
どんどん進めてしまつ
という不信感が国民の中にある

—元木昌彦氏



今までの発想を捨てて、 誰のための行政かという基本に立ち返り 新しい仕組みを作っていく。

発想の転換による行政の枠を越えた 新しい連携の仕組みづくり

松波●あるダムのモニタリングの委員会に出させてもらっているんですが、その社会環境のモニタリングの作業は、専門家でなきゃできないことでもないはずだと。むしろその地域の専門家、そういう人が日々長期間継続してやっていくというような仕組みをつくって、やってもらったほうがいいんじゃないか、というようなお話をさせてもらったのです。そしたらそのダムの所長さんがそれは面白いというのでお話をしてくれまして、中学生のクラブ活動で社会環境のモニタリング、地元のインタビューなんかをやってもらえるということになりました。

一般市民でもできるものがたくさんあるのです。それは市民の側から見れば、新しいやりがいを見える機会にもなるかもしれないし、あるいはその地域を新しい目で勉強できる機会になるかもしれない。そういうのをどんどん外部に出していくというやり方もあるんじゃないだろうか。そういうチャンスを活用していくと、これはだいたい地元にもありがたがられるんじゃないかなと。(第4回懇談会より)

一般市民でもできるものは
どんどん外部に出していくという
やり方もあるんじゃないだろうか

—松波龍一氏



広島市の公共空間活用プロジェクトのパンフレット 出典：広島市

誰のための公共サービスか： 基本に立ち返ることが重要

森野●公共空間が行政のものだという意識自体が誤りで、あくまでも国民のものであって、それを行政の方々が代行して管理されているんだということが大原則だろうと思います。どうもそこを見誤った議論をしているのではないかと。(第4回懇談会より)

公共空間は国民のもので
行政の方々は代行して
管理しているということが大原則

—森野美德氏



主権在民の社会における 行政の主体性が問われている

月尾●アカウンタビリティには、国なり地方公共団体が政策を作って、それを理解してもらうというトップダウンの発想が基本的にあるわけです。しかし、三重県の北川知事は、「県庁は県民が要望する仕事しかない。県庁が住民を説得して事業をするという方法はとりません」と言っておられる。そういう地方分権を越えた動きが出てきたとき、アカウンタビリティというのはどう考えたらいいかも検討するべきである。(第2回懇談会より)

公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会概要

国土交通省では国民と情報を共有しながら公共事業を進めるべく、国民とのコミュニケーション推進策や公共事業の説明責任向上策を実施している。さらなる取り組みとして、懇談会を開催し、有識者の方々から公共事業に関する説明手法や情報提供に関し、現状への批判ならびに充実・改善策や今後の方向性についてのご提言をいただいた。

座長 月尾嘉男 東京大学教授
委員 森野美德 ジャーナリスト
委員 残間里江子 メディア・プロデューサー

第1回懇談会（平成13年12月26日開催）

ゲスト 澤 茂樹 社団法人日本広報協会広報アドバイザー、(株)電通

第2回懇談会（平成14年2月8日開催）

ゲスト 嵐 信彦 ジャーナリスト

第3回懇談会（平成14年2月21日開催）

ゲスト 榎本晃章 東京電力(株)取締役副社長

第4回懇談会（平成14年3月12日開催）

ゲスト 元木昌彦 編集者
松波龍一 中国・地域づくり交流会