

ACCOUNTABILITY

公共事業のアカウンタビリティ向上を目指して

提言集

ACCOUNTABILITY

SELF RESPONSIBILITY

APPROACH

ACCOUNTABILITY

AGREEMENT FORMATION

PROCESS

MEDIA LITERACY

COMMUNICATION SKILL

公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会

公共事業のアカウンタビリティ向上を目指して 提言集

公共事業のアカウンタ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 15 年 8 月

はじめに

## 変化する公共の概念、必要となる公共の事業、要求される説明の役割

昨今、日本道路公団や郵政事業の経営形態の議論、国立の大学や研究機関の独立行政法人への移行など、公営組織の運営形態の方向転換や、各地で発生している道路やダムなど公共事業の実施の是非についての議論など、中央でも地方でも公営組織や公共事業についての論議が活発である。これまでであれば、一部の反対意見はあるものの実現してきた事業が計画段階や工事段階で見直しされたり中止されたりする事業も増大してきた。

その背景には、日本の社会が成長社会から成熟社会に移行しはじめたこと、中央政府も地方政府も財政が逼迫して公共事業予算が減少してきたこと、地球規模の環境問題を契機とした国民の環境意識が高揚してきたこと、情報公開が進展して住民の公共事業についての関心が向上してきたことなど、様々な要因があるが、もっとも根底にあるのは公共という概念に変化が発生していることである。

夜警国家という言葉もあるように、かつては公共の役割を最小にするのが国家の目指す方向であるという時代もあった。しかし、多数の国家が競合しながら発展してきた近代社会になり、国家全体の発展のために強大な中央集権が進行する過程で、公共のなすべき仕事は急速に増大してきた。鉄道や道路などの交通手段、電信や電話などの通信手段は、一部の例外はあるものの、大半は重要な国家事業として整備されてきた。

しかし、80年代から90年代にかけて、世界各国で国営鉄道や国営通信が民間企業に移行したり、水道事業や空港建設が民間企業によって実施されたりしはじめ、公共事業と民営事業の役割分担が次第に曖昧になりつつある。それは社会の成熟により公共事業の役割が減少すると同時に、公共で建設し維持する事業の効率や採算の悪化が顕著になってきたからである。

そのような状況から、これまでは中央政府や地方政府、場合によっては公営組織が供給者側の視点で計画から建設、さらには維持まで遂行してきた事業を、利用者側の視点に重点を移行する傾向が出現してきた。90年代後半の河川法大改正は一例であり、政府が独断で改修し維持してきた河川の計画に住民の意見を反映する方向に転換したのである。経済活動と同様、サプライサイドからデマンドサイドへの軸足の移行である。

しかし、そのような時代になったからといって、すべての公共事業が不要という結論にはならない。第一に国土全体での地域格差を是正するためには公共でしか実現できない事業があるし、国家の将来には必要であるが民間事業としては成立しない事業もある。そのような分野については、依然としてサプライサイドの役割は存在するが、それだからといって従来のような方法で実施するのは困難な状況にもなりつつある。

このような視点もしくは軸足の移動により登場してきたのがアカウンタビリティという手段である。その役割の第一は、成熟社会における公共の役割という概念を明確にすること、第二は、その概念を基礎として公共という名前により実施すべき事業を明確に抽出すること、第三は、その実施する事業について利用者側もしくは納税者側の視点から納得できる説明をすることである。

この懇談会は、日本の公共事業の重要な部分を実施してきた国土交通省が、従来の手法では様々な軋轢が発生して実現が容易ではなくなった公共事業の現実に直面し、その現実の背後にある問題、従来の発想にある問題などを明確にし、これからの供給者側と利用者側との関係を検討するために設立されたものである。約2年間にわたる議論が、国家にとって本当に必要な公共事業を実現するための一助になれば幸甚である。

平成 15 年 8 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

# 目次

CONTENTS

## 社会背景 - なぜ、アカウンタビリティか

公共事業が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 4

## これまでの問題点

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 6  
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容易にとれない 7  
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 8  
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 10

## 今後のアカウンタビリティ向上のあり方

### 1. 基本姿勢

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 11  
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 14  
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 16  
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 17

### 2. アカウンタビリティ向上の手法

#### 2-1 対象範囲

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 18  
“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 21

#### 2-2 情報内容

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 22  
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 24  
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 25

#### 2-3 情報の出し方

メディアリテラシーを高めてメディアの特性を理解した、効果的な広報を展開する 26

#### 2-4 コミュニケーションのとり方

単に項目を伝えるのではなく、どう刻まれるの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 30

## 3. 組織について

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 34  
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思を伝える担い手になれる 35

## 4. 費用と効果の考え方

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 36

## 5. 今後の合意形成のあり方

プライオリティに関する情報や選択肢を提示し、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 37

## 「公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会」を振り返って

月尾嘉男 39

残間里江子 43

森野美德 46

## 公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会 概要 48

## 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ったわけです。

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)

畠 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。そういうところに時代の変化、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 予算が増大し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基本になりますから、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)

### 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 2000年に、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移行していく。県民の立場、市町村民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、全国規模の事業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)

量的目標の時代には  
単純な説明、理由でよかったが、  
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



### 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い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いけない事業と、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

榎本 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か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)

川村 20世紀の大きな特徴としては、政治家であったり、役所の幹部の方であったり、学者の方であったりという、情報をリードするオピニオンリーダーという方が必ずおりましたが、最近はそのに加えて市民がリードする。典型的な例としてはNGO的な動きに出てくると思うんですけども、それだけではなくて例えばインターネット上の掲示板「2ちゃんねる」では、情報の信憑性はいざ知らず、アクセス数だけを見るとすごい数があるわけですね。そういう中から、ある問題についてはこいつの意見がおもしろいかという形が出てくる可能性がある。(第5回懇談会より)

## 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”と言いますが、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ないために、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、ここまでのベッタリ」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、そういった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）

### 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。視覚的にというのも、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）

森野 国土交通省の方と話をしていると、自分たちの仕事について非常に誇りを持って仕事している反面、何となく自虐的な、国土交通省のやっていることについてマイナスイメージを持たれている幹部の方が多いんです。そのところについて、実際はもう少し世の中の意識というのは変化しているのじゃないのか。（第7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  
のではないかという  
思いがある



- 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容易にとれない

### 最初が肝心。 一度ついた不信感は容易にとれない。

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と。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。

だから最初に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：量的不足、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。その現場の人たちが「私たち理科系の人間は言葉じゃ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だけではなくて、テレビとか、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、量的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、欲しい

データがなかなか出てこない。（第4回懇談会より）

桑子 その事業を行うに当たって、コストとベネフィット、メリットとデメリット、いいことばかりではありませんよということをきちんと説明しているかどうか。（第5回懇談会より）

石田 「道路整備は不要か？」という問いに対して、例えば「これからの高齢社会で高齢者ドライバーがちゃんとゆったり走れる、本当にゆとりのある安全な道路になっているのか？」という、その答えは「否」に決まっているのだから、けれども何で世の中の人はずいぶんわかっていないのだからか？と思うわけです。それはやはり世の中の人へ正しい情報が正しく伝わっていないからではないかと思うのです。（第7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く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ね。（第4回懇談会より）

### 大所高所からの押し付けがましい 言い分にしか聞こえない広報

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、このアカウンタ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ものがある。

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を現場の編集者、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、少しずつ来ているのではないか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、雑誌だけじゃなくて、マスコミなんていうのは

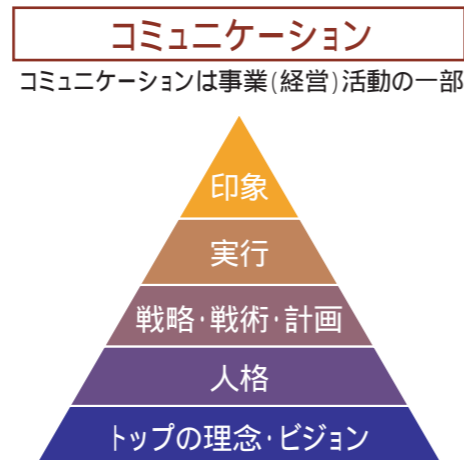
かなりいい加減なところがあるから、ある時、コロッと変わるんですね。（第4回懇談会より）

## 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）

川村 私はよく民間企業の方には、「コミュニケーションは経営活動なんですよ」と言っております。社長が頭の中に持っているビジョンを副社長に伝えるという時点でもうコミュニケーションですから、そこがきちん伝わらないんだったら末端まで伝わるわけがないわけです。

では、コミュニケーションに含まれる要素というのは一体何なのかというと、まず「トップの理念、ビジョン」であり、その上でそれを実施できるエネルギーを持った「人格」、本当に熱意があるのか、また伝えているときもその熱意が伝わっているのかどうかも含むことです。そして、そのビジョンを実施に持っていくための「戦略・戦



術・計画」をきちん社員や株主に向けて説明できるかということ、そのビジョンをちゃんと「実行」しているのかということ。その上に「印象」というのがあります。

とかく市民というのは「印象」しか見ていません。公共工事と聞くとやっぱり無駄が多いんじゃないのか、何かわけのわからないところで空港をつくってしまって1日何便飛んでいるかわからないみたいな情報がマスコミから来ると、「公共工事ってああなんだ」という見方しにくい。

マスコミをコントロールできませんから、それ以外の方法で、このコミュニケーションに含まれる要素をどう伝えていくのかを考えていかなければいけない。そしてこれらを伝えていけば、それが真実の姿なんだと時間はかかるけれども、わかってもらえる。（第5回懇談会より）

荒関 河川環境の代名詞としてホタル＝清流とばかりによく新聞やテレビにでますけれども、北海道に棲息するヘイケボタルは谷地藁や田んぼなど、いわゆる水の淀んだところにしか棲息していないわけです。こうした状況はとも清流と呼べるものではないのですけれども、ホタル＝清流になっています。

私の住む恵庭市の茂漁川は、97年度版の建設白書の表紙に使われたほど多自然型の河川モデルとしては非常に評価の高い川です。オショロコマなんかはまだ棲息しているほど素晴らしい清流ですけれども、清流の茂漁川＝ホタルなんていう調子で新聞に出たりしますと、多自然型の整備を行っておいで蛸が戻らないのは行政の努力が足りないとかばかりに住民の方に押しかけられたりするわけです。1度新聞に出たりしますと、それは違うと説明しても、新聞が嘘を書くわけがないとばかりに行政側は理解してもらうのに大変な労力を要するわけです。（第6回懇談会より）

## メディア・リテラシーの涵養が大切

鳶 合意形成の問題として、メディアリテラシー<sup>1</sup>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、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イトが高まってくる可能性が強い。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。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っ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ののだと思います。（第2回懇談会より）

1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。



## 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)

桑子 事業を進めるに当たってトップと現場との間できちんと話し合いがなされて、現場の方々はこちらはこういうふうにしていいといった権限を与える。やはり世の中は現場に権限を与えるような方向に移っています。現場に権限が移らないと、上の方の指示を仰がないと何もできないことになってしまって、結局、それで説明しろと言われても、責任を伴わない説明になってしまうということになるわけです。ですから、この点で、役所の中でもきちんと合意形成がなされなければいけない。また、その権限とかプロセス、進め方についての合意がなされたら、次は市民にきちんと説明する上でどういう手順で進めていくべきかを考えておく必要がある。(第5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 河川行政がすごい大転換期にあった時に、当時の河川局職員が『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)

### 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告発が噴き出して来る可能性がある。

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<sup>2)</sup>」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)

#### 2 ハインリッヒの法則

「同じ人間の起こした同じ種類の330件の災害のうち、300件は無傷で、29件は軽い障害を伴い、1件は重い障害を伴っている」という法則。1件の重大災害の裏には29件のかすり傷程度の軽災害があり、さらにその裏にはケガまではないものの300件のヒヤリとした体験があるという潜在的な労働災害とそれが顕在化する確率を経験則から導き出した考え方。

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



## 今後のアカウンタビリティ向上のあり方

### 1. 基本姿勢

## 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で一番重要なのは、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しかしょ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ならないとか、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る。すなわち、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を伝える手段です。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)

荒閑 これから、公共事業はサウンドマイノリティ<sup>3)</sup>とメディアにどう対応するのか。一つの案としては、直接的な当事者はもとより内外の関係者に対するきめ細か

な情報提供や対話集会をやり、世論形成に努めることが重要ではないかということです。一方で自治体や住民側も、国に任せておくばかりでなくて、自らの言葉と行動で世論に訴える努力が不足しているのではないかと感じています。

反対する側の人たちは一般的に口も立ちますし、世論戦略も上手ですから、相手にするのは嫌になるのはわかるのですけれども、そういうことではなかなか公平さは期待できないのではないかと思います。(第6回懇談会より)

川村 私は外資企業の広報も担当しておりますが、その外資企業と日本の企業との広報では、コンスタントに情報を提供するところに非常に大きな違いがあります。日本の企業は、何か発表するタイミングがあれば、そこで発表しましょう、基本はそういう考えなんですね。外資企業では、とにかく継続案件があるから、その問題については継続的に情報を提供しましょう。別に大きな発表のタイミングでなくてもいいんだ。したがって、マスコミに載らなくてもいい。ホームページにこういった情報を載せることで、その問題に関心のある人がふっと入ってくると新しい何らかの情報はとれる。(第5回懇談会より)

3 サウンド・マイノリティ  
住民参加などにおける「声の大きな少数派」の意味。サイレント・マジョリティ(静かなる大多数の一般市民)の逆。

## いただいた意見には きちんとフィードバックして信頼関係をつくる

永井 つまるところPI (Public Involvement) というものは、いわゆる意思決定そのものへの参加ではないし、また知らせるだけでもない。むしろ学習とか共有によって課題に対して積極的に参加してもらう。こちらへ向かせるということでは、ネットリサーチというのは結構必須のツールになるのではないかと。(第6回懇談会より)

石田 大事なことは結果をフィードバックする、きちんとお知らせすることだと思います。そういう手段としてPIというのは非常に重要なのですけれども、二つ大事なことがあります。

世界的に見ますとPIの手法がヨーロッパとアメリカとではずいぶん違う。英独仏に学ぶべきことは、PIプロセスがきちんと制度化されていることである。日本でも都市計画法とか、河川法はそのようになっていますけれども、社会資本整備全般に対して制度をどう考えていくかはこれから極めて重要です。またアメリカはちょっと違いまして、PIについても性能規定だけをして、いろんなところでその性能を満たすように実践をなささい、あるいは技術を磨きなさいというふうにしてありますけれども、その辺をどう学ぶかということだと思います。

アメリカのPI専門家は「コミュニティからインプットをいただく」というふうに言います。「Go Listen」です。説得するのじゃなくて、まず耳を傾けようということだと思います。(第7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、基本的に信用されにくくなっています。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、まず見てもらえないですね。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

- 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ないのではなく、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テ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ものです。(第3回懇談会より)

## 本当に必要なものは何かを きちんと訴えるべき

月尾 便益に対しては鈍感というか、例えば蛇口をひねれば水が出てくるということに対しては当たり前だと誰もが感じている。ところが、水が濁ったという途端に行政の責任だというようなことになって、便益がなくなった時の問題がうまく社会に伝わっていないと思います。

どうしてかという、1人当たりに対する便益は全体の便益に比べてわずかしかなから、あまり利益を感じない。ところが、被害になると途端に1人当たりの被害が大きくなる可能性があるため、そのあたりが原因ではないかと思えます。

社会としては利益があるけれども、個人としての利益が感じられないということに対応した説明をどううまく伝えるかということを官庁側も考えていかなければいけないと思います。(第6回懇談会より)

石田 価値観とかニーズも多様化しているし、変わっているんだし、ものとか場所によってはある程度整備が進んでいるのだけれども、本当に大事なことは、日本のこれからにとって非常に強くなる国際競争の時代、あるいは本当に豊かさを求める国民の真剣なる願いということから見て整備レベルに達していないものがある

説得するのではなく、  
まず耳を傾けようということ  
そして結果をきちんと  
フィードバックする

- 石田東生氏



ばいあるじゃないかということをどう強くアピールするかということです。そのために目的合理性とか、手続き正当性をどう確保するか、あるいはそういうことと概念と技術を導入して社会資本整備のあり方、あるいは仕組みを変えていく。その時の迅速さというのをどうアピールしていくかということが、今の社会は非常にイライラしているところもあるので、その辺が強く求められているんじゃないかなというふうに思います。(第7回懇談会より)

桑子 アカウンタビリティとは、1つ1つの事業について社会的合意を実現するための説明であって、単に手持ちの情報を開示するディスクロージャーすることとは違うと思うんですね。国がなぜ必要としているかということではなくて、社会がなぜ必要としているのか、何のための事業なのか、まただれのための事業なのか。(第5回懇談会より)

## 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)



## 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

#### 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、また悪く言われるから諦めないで、事実誤認に関してはしっかり訂正しておく。現場の責任者宛だとそこで止まってしまうので、どうしても解ってほしい時には、社長宛がいいと思う。こうした誤認訂正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という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、組織をは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うてほしい。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、どんな映画を観たとか、顔が見える、肉声が聞こえる、そういったものやすることで、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て、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と思います。(第4回懇談会より)

荒閑 最近は「住民参加」ということが流行りですけども、メディアを介さないで直接住民に伝わることが理想的と思っています。これが住民参加型行政のメリットだと思います。

住民参加は業務量も増えて行政側は大変だと言いますが、でも、デマが先に流れて行政不信を招き、そこから始めるよりも住民参加の方が、結果的には業務量もうんと少なくなります。いわゆる受身の仕事でなくて、公共事業においても住民に積極的なアプローチを図っていくという、いわば市民参加ではなく行政参加が重要だなというふうに思います。(第6回懇談会より)

#### 情報管理の徹底が 迅速な情報発信を生む

石田 政策評価へは非常に大きな期待がある。その概念と目的は非常に明確なのだけれども、本当に活用できるのだろうかということについてはまだ未知数であります。また、評価方法自体も、費用便益分析とか、業績測定とか、事前評価とか非常に多くのものが提案されておりますので、その使い分けが重要ではないのだろうか。また、それに絡めて「厳密さ」と「わかりやすさ」をどう追求していくか。特に「わかりやすさ」に関して、業績測定におけるアウトカム指標は非常に大きな期待をされているわけですが、データ蓄積は十分かとか、通常の業務の中でそういうデータがきちんと上がってくる仕組みが確立されているかという点も必ずしもそうではなくて、その辺から考えていかなければならないのではないかと思います。(第7回懇談会より)

石田 施策とか政策評価システムの課題はあるものですが、とにかくやってみようということが大事で、その成果と結果をちゃんと蓄積して、いろんなところで共有するということが大事です。行政内部で評価点検をするし、PIのいろんなコミュニケーションのツールとしてさまざまな局面で適用する。

人の考えを変えることは  
簡単にはできない  
だからずっと付き合うんです

- 長谷川逸子氏



もう一つ大事なことはデータ収集を日常業務へビルトインしておくことです。アウトカム指標のためのデータ収集が大騒ぎをしなくてもできるようになっておかないと。特にサービスレベル指標の整備というのは口では簡単なのですけれども、実は非常に難しい。

だから、いろんな知恵を出し、工夫をするところがありまして、いろんな人がいろんな努力をしなくちゃならないのだろうなと思っています。(第7回懇談会より)

#### 根気よく、ずっと付き合う姿勢を持つ

長谷川 芸術観とか都市美という、ものの考え方の違いを議論しました。市民と根気よくやる以外になかったという感じですが、それでも、自立した市民は1人ずつがちゃんとした考えを持っているので、グループの時の議論よりもやりやすいと私は感じています。(第8回懇談会より)

長谷川 大きな町でも小っちゃい町でも1人ぐらいは反対の人がいますけど、でも実物ができれば理解されることが多いかなと思います。反対者からずっとブレーキを感じてきました。人の考えを変えさせることはなかなかそんなに簡単にはできない。ずっと付き合うんです。難しいことですけど。(第8回懇談会より)

森野 東京外郭環状道路ができた時にどれだけ便利になるかという効果は、実際にできなければ本当に肌では感じられません。そういったタイムスパンの長いものをいかにして先取的に理解してもらうかということが重要。そして、その時間を埋めるものは何かということ、公共事業のアカウンタビリティを説明していく皆さんの姿勢の積み重ねでしかない。(第9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、私もそう思います。（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ク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、どれだけ費用がか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っ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んでしょうけれども、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いたいことが必

要です。

それから中に置くのではなくて、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っ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で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）

### 学校における社会資本に関する教育が重要

石田 戦後の中学校の教科書をずっと調べたことがあるのですが、指導要領が変わるたびに社会資本とかということについての記述がどんどん少なくなってきて、かつ形容詞、環境に悪いとか、自然破壊をもたらすとかという形容詞で語られるようになっていきます。これはやはり不幸なことなので、やっぱりちゃんとしたことをちゃんとした日の当たるような形でやるのが大事です。「土木屋は人知れず社会を支えるんだ」ということを私は昔、大学で教わりましたが、もうそういうことを言っている時代じゃないなと思います。（第7回懇談会より）

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 あるダムモニタリング委員会に出させてもらっているのですが、なかでも社会環境のモニタリング作業は、専門家でないといけないわけではありません。むしろその地域の専門家としての住民が、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、住民自身にやってもらったほうがいいのではないかと、という提案をしました。この提案をダムの所長さんが面白がってくれて、中学校のクラブ活動で地元のインタビューなどをやってもらえるということになりました。

専門家でなく、一般市民でもできることがたくさんあります。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なるかもしれないし、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。そういうことを役所の内部ではなく、どんどん外に出していくというやり方もあるのではないのでしょうか。そんなチャンスを活用していくと、地元にもありがたがられるのではないかと思います。（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うんです。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

- 森野美徳氏



月尾 少なくともこの10年とか20年、国家としてやるべき社会基盤は何かということを明確にすべきです。つまり国民にも任せられないし、地方にも任せられないものは何かという理論的根拠をつくっていくことが重要です。（第9回懇談会より）

### 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お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しない。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のかも検討するべきである。（第2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 アカウント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ということが、これからのアカウント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)

桑子 合意形成プロセスの中でアカウントビリティを考えていただくのに一番インパクトがあるのはどういうことかと考えますと、例えば国のやり方に対していろんな方面から出てくるクレーム、批判、非難を見ておきますと、問題点が割合にはつきりしてくる。寝耳に水、ボタンのかけ違いが非常に多いですね。つまり、アカウントビリティで言えば、計画当初からきちんとした手順を持って納得できるような形で話をしていないからではないかということですね。(第5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と意見を言ってくる。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)

森野 受益者が本当に受益者であることをきちっと知らされていないということだろうと思うんです。

具体的な例を挙げると、東京外かん道路について、むしろ今、PIという形でいろいろ話し合いを進めているのは東京都の計画区間の7つの区市の沿道の住民の方々とやっているだけで、実際に都内中心部で交通渋滞やそれに伴う排ガスなどの被害を強いられている人間というのは、三十数年前の決定の結果がこうなっているということについてはほとんど知らないままなのです。(第7回懇談会より)

成田 わかっていただけの方もわかっていただけない方もみんなに説明しなくちゃいけないという状況は、就職情報誌を扱っている私たちのビジネスではありえないのです。わかっている人と握手をしたい。わかっていただけの方とどこまでわかっていたのかということを一瞬懸命考えるよりも、わかっていた方とどこまでビジネスができるのかというのがまずは主流にあるのです。(第7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

榎本 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、女性にものが伝わらなかったら、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

女性に伝わらなかったら  
広報としてはゼロと  
言ってもいいくらい  
女性は大きな役割を果たしている

- 榎本晃章氏



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いうところがあります。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す、私ども仕事の中でも地方のありよう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です。もう一つは時間がかかるということです。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と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っかり読み取り、かつ評価をしておかないと大きな間違いを起こ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)

## “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

成田 実際に形あるもので「今、何がほしいですか」と聞くと若い人たちからほとんどないんです。物欲はあんまりないのに彼らは何でコミュニケーションを図っているかという、コトというところにコミュニケーションを図っている。

例えば「あなたの宝物を写真に撮ってきてください」と言うと、ある男性はこのパソコンが宝物ですと言って写真を撮ってくるのですが、パソコンのスペックは一切語りません。では、何を語るかという「ダウンロードした曲を流して、その曲の歌詞をインターネットで調べて、

若い人には欲しいものがない  
それよりものの周りで  
何が起るのか、  
どう楽しみたいのかを語りたがる

- 成田聖氏



それをカラオケみたいに歌うのがマイブーム」と。何を意味しているかわからない人もいるかもしれませんが。彼らはそのもの自体のスペックとかはほとんど語らないのです。

それよりもその周りで何が起るのかとか、自分がそれを友だちと使って楽しいのかみたいなことをよく語ります。

またある女性に「あなたの宝物」と聞いたら、「初めてニューバランスの靴を履いてあまりの履きやすさにビックリした。彼からもらった靴」と靴がどうして宝物なのかということ語っている。こんなようなことが特徴的な会話の仕方という感じです。昔からあったかもしれないのですけれども、物欲はあんまりないというのが私たちが会話をしていて思うことです。（第7回懇談会より）

佐々木 例えば子供が通っている学校や家の購入、どこに住むかの最終決定は誰か。もっと言えば、スーツは誰が買っているか、下着は誰が買っているか、靴下は誰が買ってきたのかということまで見ると、ものの決定の影響力という意味で、8割は女性である。（第8回懇談会より）

### 「マス」から「個」へ、 コミュニケーションの新たな認識が必要

佐々木 今までと同じ広告や広報の仕方では、人々に伝わらなくなってきているという現実があります。

その一つに「マスの縮小化」が起きていると考えています。一つのメッセージで一つの行動に動いていく人が少なくなってきている。もちろん今もマスというグループは存在しているのですけれども、そのマスがどんどん縮小してきていると思っています。

私たちは、数的に少ないかもしれないのですけれども、少し時代の先取りをしながら自分で考え、行動している人たち、「半歩先を行くライフスタイルの人たち」をスマートコンシューマと呼んでおります。そして、こういった人たちがマス以外のところにいろいろ点在するようになったと思っています。そして、この彼らを少数派というふうに捉えるのか、そうじゃなくて今からそういう人たちと上手にコミュニケーションする実験をしてみるか、ということが重要ななと思っています。

メディアの種類も増えて、いろんな人がものを考えるようになった今、これまで100すべてマスあるいは一つのタイプの人に向けて発信していたことを、そうじゃな

い人も増えてきていることを意識し、100分の1でも、50分の1でも、きちっとコミュニケーションの質なり、中身なり、スタイルなりを改善していく必要があるのではないかと考えております。（第8回懇談会より）

### 合意形成には中間層支持が不可欠

梶本 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”と書いておきましたけれども、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いはありません。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、頭の上が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を使われまして、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）

マスが縮小化している現代  
今までと同じマスに向けての  
広報や広告の仕方では  
人々に伝わらなくなっている

- 佐々木かをり氏



### 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	1	8	0	毎日の消費の決定権は妻に
デパート	2	8	1	時々買い物も妻の圧倒消費
冷蔵庫・洗濯機	3	7	0	
スナック菓子	1	5	4	食べる、飲むチャンプーするは母子消費
ボディシャンプー	1	6	2	
レジャー	4	5	1	非日常行事の最終決定権は妻に
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	夫のわがママが通せる最後の砦
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。

博報堂生活総合研究所：生活報11.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おう説明の仕方をしていくか、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ものが多い。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ことだけを訴えて、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）

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して頭にすっと入る。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）

川村 人は1日約180件ぐらい何らかの情報を処理していかなければいけないわけですから、1つの情報に関して費やせる時間が非常に短くなってきています。したがって、どの企業や組織でも、提供する情報をコンパクトに、わかりやすく、ビジュアルで見せてしまう、記号化とか象徴化という流れが非常に強くなっています。また、よりビジュアルをうまく使おうということで感情的な部分、英語で言いますとイモーションとかイモーションという言葉が使われていますが、そこに訴えていこうという傾向が強まっているのかと思います。（第5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）

成田 タイトルの『ガテン』の由来は、「ガッテン」というところから来ております。もともとは英文字を使ってあったのですが、それをカタカナにしてから、読者とのコミュニケーションが速くなったという感じがあります。（第7回懇談会より）

### 訴えたいポイントが伝わる表現に

成田 ネタが光ってこない場合にどうするのかといったら、少し表現でカバーしてあげるというのが広告で語らせるということです。

『とらば一ゆ』という雑誌で、ある時、小さなコマーシャルのネタがそんなに光っていなかったんですが、その制作の担当が、タイムカードがないということを見つ

けてきたのです。タイムカードがないということなんて大層なことじゃないじゃないですか。でも、それを「タイムカードはありません。もう子どもじゃないんだから」というふうにして、社内の雰囲気や少し醸しだしたら爆発的に効果あった。広告の世界では、こんなようなことをすごく一生懸命考えて、1行に命を込めている人たちがいます。（第7回懇談会より）

残間 例えば、「女性たちに向けて、これからはわかりやすく効果的に情報発信していきたい」という言葉があったとします。この場合、「効果的」という言葉をここに入れたほうがいいのかどうか。「わかりやすく伝えていきたい」で十分意味が伝わる時に、実際に会場にいると独特の空気感の中では何も目にとまるような文言ではないのですが、この「効果的」という文字が新聞というメディアを通して読んだときに、3文字入っただけで男の発想に見えるというか、役所的というか、せっかくわかりやすくと言っているのに、「わかりやすく」という言葉と相殺されるというふうには私は受け止めるのです。（第9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。アカウント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、きちっ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）

鳶 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ったところにあると思う。

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。やはり従来型のを延長するような絵を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のじゃないか。

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に僕は言いたいわけです。（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

- 鳶信彦氏



## 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

佐々木 公共工事でもそうですけど、自ら検索してサイトへ来るような人は放っておいても調べて来てくれるし、どんな面倒くさい報告書、議事録でも一生懸命赤ペンを引くような人は、それはもうOKとする。

そうではない人呼び込む手法として、第三者を活用する。例えば私たちのホームページで、「ゴーンさんの登場で会社が『変わった、変わった』と言うけど、じゃあゴーンさんが最終的に『これだ』とか言って(デザイン等を)決めているのですか」とシンプルなお話を自動車会社の方に聞くと、「そうですね。最後の2台になった時に、ゴーンさんが『うーん』とか言って『This one!』と言うんだ」と。こういう話になると、車というものにあまり興味のない私もちょっと面白いなと思って聞いたりしますし、次に車を買う時にもあの企業だったらどういう情報を出しているんだろうと、つい見たくなる。

自分のことについては言いたいことをどうしても言いますよね。企業もそうです。

自社商品については良い特長をいっぱい言いますが、第三者を活用してコミュニケーションを取ることも重要であると思います。(第8回懇談会より)

成田 「誰に何をどう言うか」の「誰に」のところ、どういう人の顔が思い浮かぶのかというところを考えると私たちが仕事であり、それをビジネスにするというのが私たちの根本的に四十数年来やってきたことなのです。(第7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

寫 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と、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んじゃないかと思います。

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っていこうとか、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)

### 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。自分たちでもを進める側がどういう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

## 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

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)

残間 例えば日経新聞という硬派領域にいる人たちが読んでいると一般的に思われているメディアで、女性たちに向けてメッセージをしていきたいと思いますという時に、女性が相手なのだからと親切心を出して、イラストとか花文字で飾って軟らかい紙面仕立てにしたがる傾向があるのですが、これも逆効果です。女たちの側は「自分たちもようやく日経のような媒体と対等になった」というふうに思っているのに、それを男の余計な親切心が崩しているわけです。いつもの硬い調子だと女の人は読みにくいから花文字で飾りましょうとか、ちょっと女っぽいイラストを入れましょう。これは、女から見るとバカにされたと思うんですね。記事の中に登場した女性たちのほうも「いつもなら知事とか社長とかが出る媒体で、私も彼らと同じように扱われた」ということで、もしかしたら誇らしくなって女友達に話すということにもなるわけです。こうした男の妙な親切心というか勘違い



元安川パラソルギャラリー&オープンカフェ 出典:広島市

は、注意しなければ逆効果になります。

メディアを選ぶ時には、そのメディアの特性の中で、対象者がどう受け取るかということを中心に考えなければなりません。(第9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 一般市民の側では、道路や公園や河川などでオープンカフェを営業するなどという方法は考えようがありません。貴重な公共空間を市民が主体的に活用するのに、どうすればよいのかというルールが実際によくわかっていないので、とりあえず使わないでおこう、というのが現状ではないでしょうか。これから活用のためには、従来の公共施設の管理の枠から一歩踏み出して、どういうふうになれば本来目的以外にも使えるかという情報を、管理する側から提供していくことが必要で、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)

### 「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しょうが、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だと思います。(第4回懇談会より)

## メディアリテラシーを高めて

### 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。

本格的にアカウントビリティをやるとするのだったら、例えばテレビに説明する時にはフィルムをつくるとか、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ら、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、審議会の内容もすべて公開しています、というだけで十分ではなくて、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ということがある。テレビの素材の使い方を理解しながら、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)

永井 ネット調査を通じまして、実は「結果のフィードバックが新たな興味を生む知の連鎖」と言っているのですが、まず、信頼あるパネルで基本的にある事例に関して調査をかける。そして平均的なものの考え方を定量で出す。それを実際にフィードバックということは、Webだとか、チラシとか、あるいはそのほかコミュニティ誌とかにどんどん発表していく。それを繰り返すことでどんどん反響・反応が出てきます。掲示板、メールマガジン、あるいはオフラインでミーティングをやりまし

調査の結果を発表していくと、  
どんどん反響があり、  
フィードバックを繰り返すうちに  
課題と問題の共有が出てくる

- 永井秀之氏



よう、というようなのが出て、これを繰り返し、繰り返しやっていくうちに課題と問題の共有がそこに出てくる。(第6回懇談会より)

川村 もし、テレビのインタビューで国土交通省のアカウントビリティの姿勢についてご説明くださいということになった場合に、それを30秒で説明し切れるかどうか。最大1分で説明し切れるかどうか。よくテレビインタビューなんかですと、ライブでニュースヘゲストとして招かれて横に座ってお話をしますね。ただ視聴者は30秒を超えたらちょっといらついできますので、これが録画ですと1分を超えたら必ずどこかで編集されます。(第5回懇談会より)

月尾 ラジオで伝えるか、新聞で伝えるか、役所の報告書で伝えるか、雑誌で伝えるかということは、書いてある内容が仮に全部同じであっても、受け取る方は全く違うように受け取る。つまり何からその情報が来たかということによって聞く人はほとんど内容を判断し、理解してしまう。

どの問題に対して、どのメディアを選択するかということが大変重要であって、そういうメディアの選択に関する研究が、アカウントビリティのためには必要である。(第9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だけの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だめだと思う。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)

川村 情報の提供の仕方も、今までの典型で言いますとテレビの広告なんかがそうですね、あとダイレクトメールとか。そういうプッシュ型の情報提供であったのが、最近どちらかというとプル型になっている。いわゆる一人ひとりがゆったりと自分の時間を使って情報をとりに行く。そういう意味で、ホームページは非常に有効な手段になるわけです。(第5回懇談会より)

永井 ネットリサーチのパネルの方々の調査に対する姿勢というのは、単純に金儲けであるとか、ネットで暇な時間を使って何かやりたいということよりも、むしろ自分の意見を出して、それがどういう位置にあるのかなんかを知りたいという方が結構いらっしゃいます。これは私もやってみて初めて、ああ、かなりまじめなんだということを本当につくづく感じました。その点では逆にいい加減なことをやりますと非常に厳しい叱声が飛んでまいります。(第6回懇談会より)

永井 ネットリサーチにどういう特長があるかといいますと、まず、今までの調査の常識を大きく変えたということです。

これは精度、非常に細かい属性が得られるということです。それから速さも今までの調査の3分の1ぐらいの速さ、1カ月あるいは3週間ぐらいかかるものが1週間です。そして費用です。これも約2分の1、パネルが多くなれば3分の1のコストでできます。安い・速いからいい加減かといいますと、これは全然違います。この点がなかなか皆様にご理解いただけなかった。(第6回懇談会より)

成田 携帯でメールを打つ環境がどれくらい浸透しているかという話で一つ例えがあるのですけれども、土木・建築の世界で職の親方さんたちが何人か集めなくちゃいけない、大きなビルで1週間、鳶が300人いないといけない状況になったと。でもこの業界、大きな鳶のグループってないんです。そんなとき、鳶の中の親方みたいな方が自分の携帯に同胞からのメールが入っていたり、「いついつからいついつまでどうですか」とメールでやりとりして、職人集めに対処していたりするのは。（第7回懇談会より）

### ITによる産地直送の情報発信

桑子 マスコミというのは情報の流通機関ですから、むしろそれとは別にインターネットを使えば産地直送の直接販売ができる。つまり、国民が知りたいと思うことをきちんと踏まえて、それを国土交通省のインターネットにきちんと載せていく。マスコミとちょっと違うぞということが検証できるような仕組みを戦略的につくっていくことが必要だろうと思うんです。（第5回懇談会より）

国民が知りたいと思うことを  
インターネットにきちんと載せていく  
マスコミとは違うということ  
を検証できるしくみをつくっていく

- 桑子敏雄氏



荒閑 正しく使われる分にはメディアを介しても何にしても問題ありません。ただ、たまたま正しく伝わらない部分があるから、それだったら第三者を介さないで、利害関係者でも何でも直接的にお話し合いをなさることがこれからはいろんな意味で合意形成に持っていくえではいいのではないかなと思います。

そして、とりわけ日本の社会では、どうしてもメディアを介すると伝わらないことがままあります。その部分を言っているわけです。（第6回懇談会より）

### 第三者の立場で、 聞いて、編集して、まとめて出す

佐々木 例えば「クルマ@ewoman」の例ですが、私たちは車の説明は一切していないのです。それはほかのところで見てくださいということなわけですが、違う切り口で一つの企業、一つの商品を話し続けていく、あるいは窓口を違うところで持つ手助けといった、第三者として聞きたいことをちゃんと代表して聞いて、編集して、まとめて出すということはとても重要なんじゃないかなと思っています。（第8回懇談会より）

石田 役所で今、PIをやると、PIのプロセスを監視するとか、評価するために第三者機関が必要です、というふうに書いてあるのですが、そもそも役所というのは第三者だと思うんです。

世の中にはいろんな人がいるわけで、そういう人たちの希望、考えを聞いて、第三者的に判断して、あるいは専門性を生かして判断されるというのが役所の本来の役目であるし、そういうことを果たしてこれられていると思うのです。

けれども、どうもそういう構造が住民対役所という対立構造の中でとらえられてきてしまっていて、そういうことについてどなたも、特にマスコミの人が何もおっしゃらないものから、非常に不幸な結果になっているんじゃないかなと思いますので、第三者性というのが役所ですよ、ということをもうちょっとアピールされたほうがいいのかなと思います。（第7回懇談会より）

永井 サイトで発信する情報をいかに信用していただくかが非常に重要でございまして、「透明性・中立性と信頼性につながる情報公開」というようなことを挙げ、サイトで発信する情報に関する第三者機関というのを設けまして、そちらの方々の認証を受けたような形で情報を発信していこうと考えている。（第6回懇談会より）

### 公共のものは 視聴率だけで判断されるべきではない

月尾 懸念するのは、現在のテレビジョン番組がだめになったのは、視聴率で全てが決められていく状態になってしまったためだということです。確かに、役所は視聴率的なことをほとんど気にせずやってきたから、少しは気にしたらいいという側面もあるが、公共的なものが視聴率的な価値だけで判断されていいかということとはまた別の次元であって、アザラシのタマちゃんて視聴率を稼いだのはいいことかという、役所としては必ずしもいいことではない。

公的な部門があまりにもそういう評価に意識を集めないほうがいいのではないかなという気もします。視聴率競争になってしまって、有名人を使ったり、細かいニュースを知らせて、野次馬の関心を期待するというには微妙な問題があると思います。（第8回懇談会より）

長谷川 私はワークショップをボランティアでやりましたが、フィーを出してプロフェッショナルを育てていくことは社会的にも必要になってきています。

ただ、とても気をつけなくちゃいけないことは、利用者に媚びて、低いレベルにしていくワークショップになったらまずいです。建築って長い持続の中で存在しなくちゃいけないから、便利なコミュニケーションツールとして市民につくらせたり、思いつきに振り回されて、低レベル化することは避けなければならない。そこに今、日本の建築の市民参加の問題化があるように思っています。（第8回懇談会より）

### プロセスの公開は有効な広報手段と考える

長谷川 公共施設を市民の方々によく使ってもらうためにワークショップ等をやっているんです。藤沢でもコンペから5年かかって、新潟では6年、すみだも5年かかっているわけです。私はその間、スピーカーとしてすごい広告をしているわけです。ですからそのプロセスの公開というのはより多くの不特定の人に知られて、そして参加してくれるということにつながっているかなと感じています。（第8回懇談会より）

### 責任ある立場からの説明が より大きな説得力を持つ

月尾 サイレントマジョリティに対する効果として、一番責任がある立場の方が説明されるというのが重要なことだと思います。（第9回懇談会より）

森野 少なくともマスメディア、新聞、テレビの記者に対しては常に一次情報を提供するということを心がけていただきたい。そして、必ずその発表資料を見たら主管課の少なくとも課長か、調整官か、企画官か、実際にその事業なり、計画を決めるのに責任ある立場で決定した人から説明するというメディアとの付き合い方、後付けでもいいから局長がその説明をすることが重要である。

新聞記者が取材にいく前に過去の記事を全部検索して、ある先入観を持ったまま取材にいくということが往々にしてあって、これがいつまでも実際に皆さんの説明とマスメディアを通じて発信される情報のギャップがなかなか埋まらない一つの理由です。そこを埋めていくのは、その事柄のある種の責任を持って決定した人がまずきちっと説明することであると思う。（第9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という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）

残間 メディアに対して不信感があるのはわかりますし、メディアの中で発言する際、体制に反対する側にいるほうが一般の人に好かれるという側面も強くなっている

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

と思うんです。それでもやはりメディアの中の人一人ひとり、又、メディアの中で影響力を持つ人一人ひとりに対して、もしかしら理解してくれるかもしれないと希望を捨てずに、伝える努力をしていく以外ないですね。（第6回懇談会より）

### 対立は避ける方が賢明

榎本 プロジェクトを世の中に提案しますと、実は反対とい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最終的に勝つための武器でもあるのです。中途半端はだめです。叩かれるな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…」と思うのが人間の心理です。今、悪玉と善玉って実は固定されているものではなく、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ことあるのです。（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つまり人間力ですが、こうしたものが前面に出ると一番いいのです。これはその人がどういところで喜怒哀楽の針が振れるのかとか、どんなものを愛し、どんなものを憎んでいるのか、といった人間としての素地ですね、これが出るのがベストなのですが、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ことです。となると、やはりある部分はテクニカルスキルを磨くということも必要になります。ヒューマンスキルとテクニカルスキルがバランスよく働いたところにコミュニケーション・スキルというものが存在するわけですが、人に伝えるためには沢山の場数を踏んで、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。

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ように思います。これを伝えよう、これを伝えようと項目だけ伝えようとするけれど、実は全然伝わっていない。それはやはり、ヒューマンなものを情緒的だと、排する気持ちがあるからだと思います。説明することのみ終始するのではなくて、相手の胸にどう刻まれるかが大切なのです。（第3回懇談会より）

川村 今後の典型的な部分なのかなと思うんですが、説得するというアプローチがある。観点を変えて共鳴するアプローチをどう考えるか。うそはだめですので、その材料をどう見つけ出してくるかが、非常に重要な課題になっているのではないかと思います。その共鳴する材料を伝えるのであって、説得する材料、いわゆる教えるというアプローチではだめだということです。（第5回懇談会より）

川村 何で経常利益が下がったんですかということになると、それに対してきっちり説明する。売り上げが上がってよかったこと、それもきっちり説明するけれども、アナリストがアナリストレポートを書く、新聞記者が取材して新聞記事を書くときにどう書かせたいのかというイメージを持って話されていないケースが非常に多いんですよ。マスコミからインタビューを受けるときに、誠実に一問一答はなさるのですが全体像を持っていないから

材料だけ提供して、料理をするのはあなたですよということになるんです。それは広報上、僕は間違いだと思っています。やはり組織を代表して話すのだから、組織の意図があって当然で、それを見失って話してはだめだということなんです。（第5回懇談会より）

誠実に一問一答するだけでなく、組織の意図を見失わず、どう書かれるのか全体像をイメージして話す



- 川村秀樹氏

桑子 反対、賛成という立場上の調整を図るための説明では不十分で、反対をしても、どうして反対しているのかを掘り下げていくとちょっと違ってくるかもしれない。例えば今行われている町村合併でも、合併すると議員定数が減りますから反対している議員さんも多いんですね。けれども、表向きには議員定数が減るから反対だとはおっしゃらないわけです。つまり、本当にどうしてそういう立場をとっているのかを掘り下げるような議論が必要だということです。

立場上の主張の背後にある価値意識をきちんと探り出し、それを議論の上に乗せるための努力をする。これは非常に難しいことですが、このテクニックを身につける。PIのトレーニングコースでも、テクニックを研究することも大事だけれども、身につけることが非常に重要だということを教えています。（第5回懇談会より）

長谷川 大学ではつくる論理しか教えてくれませんが、つくっていくためのプロセスというのが全く省かれていたために、実際に自分で設計する時になって、コミュニケーションのルールが全く身に付いていないことをとても自覚した覚えがあります。（第8回懇談会より）

## 発信したメッセージが 受け取られているかどうか見届ける

佐々木 情報公開として政府のいろいろな機関の方々が各所でいろんな議事録をWebに上げたりされているのも重々承知なのですが、あまりわかりやすいものはない。

「ちゃんと伝えています」という既成事実をつくるために何かものをつくったり、「ほら、出しているじゃないか。ここだよ」なんていうことをやるのではなく、「伝わっているんですか」「メッセージはちゃんと受け取られているんですか」ということを今一度考えるべきだと思います。

「伝えています」という既成事実からもう少し踏み出して「メッセージが受け取られるかどうか」を確認する方法として、何か変化を生み出しているのか、とか、何か行動につながっているのかということまで見ていく、それがコミュニケーションであると思います。（第8回懇談会より）

## 住民同士で話し合うことも重要

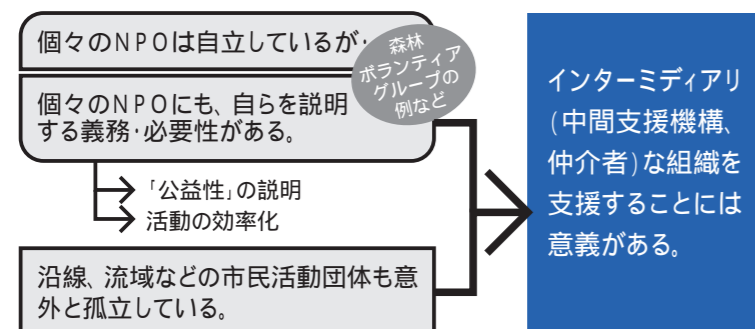
荒関 浚渫工事の妨げになるような申し入れが河川管理者にあった場合は、話し合いの席に環境保全創出会議のメンバーも同席させることを確認しております。なぜかと申しますと、河川管理者はその地域のことが

わかっていくところに人事異動ということになってしまいますので、その地域における継続性がなかなか担保できない。

それよりも洪水とか環境の問題はそこに住んでいる方が一番、理屈で言うよりも肌でそういうことを感じていますので、住民同士である程度話し合うということも、これからは公共事業では必要なポイントではないかと思えます。（第6回懇談会より）

松波 民間同士のコミュニケーションも、非常に重要です。例えば広島で森林ボランティアの集まるシンポジウムのコーディネーターをやりました。それに先だって、いくつかの団体に、事前にお話を聞いて回ったのです。その時にわかったことは、それぞれの団体には、お互いの情報交換というかコミュニケーションがほとんどとれていない。ある団体は300人とか400人という人を動員するのに「毎回保険の手続きで四苦八苦している」、またある団体は日頃の間伐作業とか下草刈りをやる「機材がなくて困っている」。ところが、別の団体では「うちは保険の専門家がいて電話1本で保険はオーケー」だとか、こっちは団体ではスポンサーからまとめてチェーンソーをもらって「実は維持管理に困っている」といった状況があったりします。それぞれがお互いにうまく組み合わせをしていけば、もっと効率よく仕事ができそうな局面はたくさんあるわけです。（第4回懇談会より）

## 民々のコミュニケーション



## 市民自らが主体となれる機会の提供

長谷川 施設設計に際して市民集会をスタートさせるのですが、最初は利益団体の人たちばかりでした。そういう人たちからは本当の意味で使う側の論理など生まれてこないと思ったので、まずスタッフづくりのワークショップをやりました。3年間やってきた中で、市民の人たちは「本当にどうやって運営して、どうやって参加できるのか」ということを一生懸命に考えておりましたし、市民自らがスタッフになっていく方が良いと思えましたので、スタッフづくりのドキュメント『スーパースタッフVOL1アートマネジメントの現場』としてまとめてみますと、これが大変好評でした。（第8回懇談会より）

松波 民間同士のコミュニケーションの必要性はあるのですが、それぞれの団体を統括する指揮系統というのは市民団体の場合はない。ところが、お互いの活動の円滑化のためにいろいろ相補える部分があるわけです。

これからは、市民団体相互の横のコミュニケーションを仲介するインターメディアリーな組織が必要になる。今後、地域づくりを連携してやっていきたいと言っている広域圏の中にも、それぞれの地域内に自立して活動している市民グループが既にたくさんあります。そういう人たちがつながっていくためには何が必要か、という点でも、そういう組織に着目すべきではないでしょうか。

普通に考えますと、例えば既存団体をリストアップして、みんな集めてフォーラムを開催して、協議会をつくりましょう、会長は誰にしてという進め方をイメージしがちです。しかし、どうもそういう進め方では、問題解決にはならない。それぞれの活動や信条に介入しようと思っているわけでも、網を被せて調整しようと思っているわけでも、役所に都合の良い連絡組織をつくらうと思っているわけでもないのですから、あえてタイトな組織を作る必要はない。お互いがやりやすいように共通の基盤づくりをやっていこうという目的に素

直に合致するような組織化のありかたを、これから真剣に模索していく必要があるのではないのでしょうか。（第4回懇談会より）

## 中央と地方がうまく連携して、新しい 住民運動の展開をサポートすることが重要

荒関 これまでの環境問題などに関わる住民運動は、行政の欠点といいますが、文明の恩恵を受けた副作用の部分指摘することで、その存在がクローズアップされてきた面もあるわけです。その部分は報道に大きく取り上げられたりするわけですが、水環境も本質的なところに対する問いかけがないと解決しないわけです。

一昨年にNPOなどが中心になって「川に学ぶ体験活動協議会」が発足し、すでに100団体ほどが加盟して、官民が連携して活発な活動が展開されておりまして、非常に実効が上がっているという手応えを感じています。ただ、霞ヶ関の方は理解していても、地方といいますか、現場のほうが理解するまでにちょっと時間がかかっておりますので、川をステージとした体験教育を行う場合に協力を得られないとか、なかなか連携を図れないというような現場もあることも事実です。（第6回懇談会より）

官民が連携して活発な活動が展開され、手ごたえを感じているが、地方の現場では理解に時間がかかりなかなか連携が図れないこともある

- 荒関岩雄氏



## 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（インベスター・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」を見出ししていく、あるいは合意や価値の共有関係を創り出していき、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わかっていくことで、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です。（第1回懇談会より）

髙 メッセージをどう発信するかとか、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のじゃないかなと思います。（第2回懇談会より）

石田 コミュニティのニーズの把握方法とか、調査方法とか、あるいはきちんとしたコミュニケーションができるためにどういう出力システムじゃないといけないとか、PI技術とコミュニケーション技術、制度の問題、計画作業とPI技術の融合、あるいはそういうことが実施できる体制の整備というのが非常に大事なんじゃないのか。そういう意味では内部業務とアウトソーシングできるものとの関係をどう考えるかとか、人材の育成のシステムをどういうふうに考えていくのかなということですが。

アカウンタビリティというのは非常に重要なキーワードでありますけれども、同時に非常に裾野の広いキーワードであって、裾野を考えたいうえでいるんな戦略を立てていかないといいアカウンタビリティというのは獲得できないのじゃないかな。（第7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

髙 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タ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



## 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

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僕は思います。（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はとても重要だと思います。ただでさえ映像時代ですから、見た感じが重要です。尊大に見える人はとにかくだめです。プライドの高い人、挑発に乗りやすい人もダメです。

みてくれも、悪いよりはいい方が伝わりやすいです。美醜よりも「感じのいい人」が一番です。ちょっと前まではスマートなの方がよかったのですが、今の時代の気分で言うと率直とか、実直とか、正直に見える人が価値が高いように思います。（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ない。（第4回懇談会より）

### 一人一人がスポークスパーソン

髙 やはりパッションがないとせっ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はないかと。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。

きちんとしゃべるとい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）

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  
- 髙信彦氏



榎本 会社の方向、トップが何を考えているか、今、どういうことを悩んでいるか、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、私がいれば同じですよ」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すし、それを許す上司が重要です。（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）

## 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、国民とのアカウンタ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には躊躇がある。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、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ゼクションとか、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

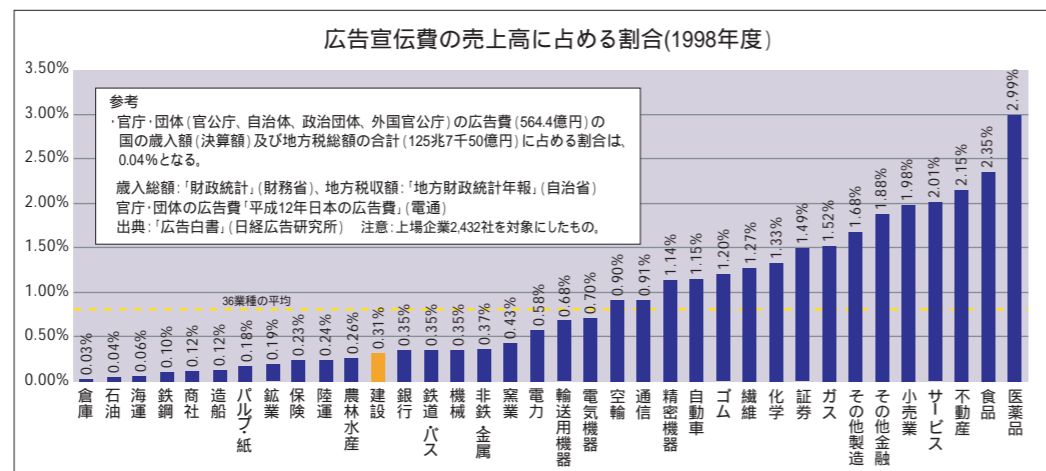
月尾 将来を見越して評価するのはなかなか難しいけれども、初期段階でうまく理解を得る政策をとったことによって、事業がどれだけスムーズに進むかということが評価されるなり、理解されるようになれば、大丈夫だと思う。事業をスムーズに進めるための評価の方法さえ確立すれば、広報のための費用というのは十分割が合うと思います。(第1回懇談会より)

月尾 最後には実現できたとしても、事前の説

明が十分でなかったことのために失われた時間とか、労力とか、費用というものは相当なものになってしまふ。そういう経験から、最初から説明をして、納得してもらい、場合によっては住民参加によって実現していくほうが迅速かつ安価な事業遂行ができたのではないかと、特に公共事業を中心として見れば、そういう理由でアカウンタビリティというのが必要になってきたのではないかと思います。(第9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き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うんですが、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)



## プライオリティに関する情報や選択肢を提示し、 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)のあり方も違って来ると感じています。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)

鳶 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。この時間の長さには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よ。

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



- 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

鳶 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ろんならぬと思うのです。

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、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)

## 段階的に議論して 物事を決定する制度的土台が必要

石田 議論できるための制度的土台があるかという、実はないわけですね。その点、やっぱりヨーロッパに学ぶべきこともあって段階的決定を、時間管理をきちんとやっていく。そこで決定したことはもう覆せない。みんなそれで縛るんだよという、そういうところの制度的縛りをきちんと持たないと、PRしたから、情報提供したからというのでは、なかなか世の中の支持は受けられないんじゃないかなと思います。(第7回懇談会より)

## 公共事業は、誰が決定し誰が実行するのか

月尾 国であったり、地方公共団体であったり、場合によっては道路公団であったり、そういうところが計画を実現したいということで、いろいろアカウンタビリティの努力をしますが、反対運動というのは、誰かがやると言ったことに反対と言っているのです。その反対を抑えるため、対症療法として説明をしているのですが、計画を決める人を変えるということまでいかないと思いません。

それはどういうことかという、国は極端に言えば道路の計画について関与しません。国民なり、地方の道路であればその地域の人々がこういう道路を必要としているというようなことを提案する。

そのような案が出てくるまで待って、出てきた問題についてお互いに了解が得られればやりますということで、出発地点を変えるというくらいまでいかないと、説明の手法を駆使しても、結局何らかの反対は起こるのではないかなと思います。誰が決定して、誰が実行するかという関係を変えるというところまで考えた新しい公共事業のあり方を検討しないといけないのではないかなと思っています。(第7回懇談会より)

残間 第三者性というのは向こう側にある意見の調整役みたいなものを任ずるということなのでしょうが、今の時代は向こう側の意見が多様化しすぎていて、どこかに依拠しないと決まっていけないわけですね。それが今、空回りしているのではないかなと思います。

言葉は悪いけれど“みせしめプロジェクト”というような、反対する人の意見に従っていたらこんなふうになることにもなるのだという具体的な例をも時には見せていかないと、民の側もただ多様な意見を言うだけで終わってしまうのではないのでしょうか。一般の人には理解しにくいのだろうけれども、国としてやらざるをえないものがあるのだということと、みんなの意見を聞きます、ということはどこまでいってもたぶん平行線だろうと思えます。

そんなにいる言うんだしたら、もうこちらは「何もやらない」と、言うほうが人々も考えると思います。いつまでも「これでどう?」「これでどう?」とご機嫌伺いばかりしていると、たぶん最後まで嫌われたままだろうという気がしてなりません。(第7回懇談会より)



## 月尾嘉男

アカウンタビリティという概念が公共事業の分野で重要になってきた背景と、そのアカウンタビリティが具備すべき条件について話をさせていただきたい。

### アカウンタビリティの必要理由

第1に、社会が従来のように拡大していくという前提では維持できない時代になってきたことです。戦後の日本は社会基盤が壊滅した状態から出発し、住宅も、道路も、通信手段も、交通手段も不足していたので、とにかく量的に復興することが重要でした。そのため質的な議論以前に、とにかく道路を建設するか、住宅を年間何百万戸建設するか、通信回線の積滞解消を目指すというような、量的な目標を達成することが社会の合意でしたが、最近では、量的にかなりのものは充足してきました。

住宅で言えば、世帯×1.2倍以上の住宅が国内にあるという状態で、もはや量的な充足だけでは国民が満足しない時代になっているし、道路も従来のように、とにかく自動車が走行できればいいという時代から、余裕のある道路をつくれとか、景色のいい道路をつくれというような方向へ変わってきました。そのような質的な内容が重視されるようになると、各人の質的な価値はすべて相違しているから、一律の基準では対応できなくなります。

安定社会とか成熟社会といわれる時代になり、単純な量的目標では社会の合意が得られないということが、様々な形でアカウンタビリティが要求されている背景です。

第2は、2000年4月の地方分権一括法実施以降の分権社会への潮流が影響しています。これまでは社会基盤の大半は国家が整備するという前提でしたが、国有鉄道も民営化され、通信事業も85年に民営化され、次第に国が関与する社会基盤が縮小してきています。2003年に開催された「世界水フォーラム」では、水



道も民営化するという議論がなされ、フランスなどではPFIで水道を供給するというような政策を進めています。そうすると、中央集権国家が社会基盤を整備するという時代から分権的な制度の中で社会基盤を整備することになり、さらに、公的部門だけが社会基盤整備をするのかどうかということも論点になってきました。

分権社会になると、従来のような一律の基準で整備するというのではなく、それぞれの地域の地理的条件とか、文化的条件とか、地域ごとに違う条件のもとで整備していくということになります。そうすると、従来のように、人口1人当たりの道路延長とか、人口1人当たりの公園面積を外国と比較して、その水準まで上げなければいけないという議論は説得力がなくなります。

周囲がほとんど公園というような地方都市で、都市公園が本当に必要かという議論も出てきます。分権社会になると、多様な目標が設定されるようになり、その多様な目標に対して整備されようとしている社会基盤が目的に合っているかという議論が出てきます。その結果、アカウンタビリティが重要な意味を持つてきました。

第3は、情報通信技術普及と、情報公開が制度として組み込まれた社会になったことです。情報公開が進み、従来のように、事前説明なしでの事業実施が許されなくなり、最初から情報公開を前提とした事業や予算執行をしなければいけない。特にインターネットのような手段が普及して、人口の60%くらいまでに普及すると、誰もがアクセスして意見を言えるということにもなってきました。制度としてはパブリックコメントが義務づけられ、何かを決めようとするれば、インターネットを利用したパブリックコメントを実施するというにもなってきました。

これまでは広く社会に情報を知らせるためにはマスメディアを使わざるをえず、一般の人々には反対意見や修正意見を出しにくい社会条件でしたが、インターネットのような情報通信手段が普及してきたことによって、容易に自分の意見を示すことができ、しかも、それが一気に伝播するということになってきました。技術と制度の両面で情報公開が必須となり、それに対応してアカウントビリティが必要になったと思います。

それから、これまでのように一応の説明はして、事業を強行した場合、途中で社会条件が変わって強硬な反対が出てきたりすると、結果として時間と費用と労力がかかるという事例が増加してきました。吉野川第十堰の問題も、例えば20年前であれば、反対があったとしても実現したかも知れませんが、現在はそういえないということになってきました。そうなる最後には実現したとしても、事前の説明が十分でなかったために、失われた時間とか労力とか費用が相当なものになるということになります。そういう経験から、最初から説明をして、納得を得て、場合によっては住民参加によって実現していくほうが迅速かつ安価な事業遂行ができるということが事例として出てきたのではないかと思います。

### アカウントビリティの具備条件

それでは、どのように実施したらいいかということについて、2年間にわたる議論を整理すると、第1はサプライサイド（供給者側視点）ではなくて、デマンドサイド（需要者側視点）から説明しないと理解されないということです。これには二つの理由があり、一つはサプライサイドからの説明は一般に反感を買うということ、もう一つは死角とか弱点がわからないことです。実施する側からは見えないものがあるけれども、反対する立場から見るといくらでも反論できる余地がある。そうなる、どのような説明をするかという論理をデマンドサイドの発想で構築していく必要がでてきます。そのほうが早く理解され、共感も得やすいということにもなるのです。そこで、まず説明の準備をする重要な第1点は、デマンドサイドから全体を構築することです。

第2は、先に事例で説明したいと思います。2003年3月に、大阪で「水のエクスポ」という「世界水フォーラム」協賛事業で講演をした時の事例です。「日本は水が豊富か？」といえば確かに豊富で、世界各国に比べれば雨量も豊富だし、安定して供給されています。その結果、ダムがいらないという議論が登場してきます。

もし現在の社会が維持されるという前提であれば、そういう議論も成立しますが、最近、“バーチャルウォーター（仮想水）”というものを日本は大量に輸入しているという議論がなされるようになってきました。「世界水フォーラム」で発表された数字では、毎年340億トンの水を穀物の形で輸入しているということですし、東京大学の沖助教授の計算では1000億トン以上を仮想水として輸入しているということになっています。現在の日本の農業用水利用は590億トンですから、その倍近い水を輸入していることになります。それを考えると「本当にダムは不要か？」という議論が必要になります。

これまでのように当面の需要を満たすためにダムが必要とか、洪水を防ぐためにダムが必要という国土交通省の枠内だけの議論で説得しようとすると、反対する相手も長期のことまで考えていないから反論できます。ところが、2020年に中国が食糧輸入国に転向するというFAOの予測があり、そういう予測が本当だとすれば、日本も食糧自給率を上げる必要もでてきます。そうなれば国内の農業用水需要は増えるということになります。それに対処するための用意をすれば、現在のダムだけで間に合うかというような議論ができます。このように、これまでのダムを考える範囲を超えた議論をすれば、説得力のある議論もできると思います。道路計画の説明では、すでに実行しておられますが、高速道路をつくることによって経済にどの程度の波及効果があるかということを広い範囲から説明すれば説得力が高まるはずで、視点を多様にして説明していくことが重要です。

第3は、足元から広い支持を得るような説明の仕方が必要ではないかと思います。先日、残間さんや大石技監が出席された、女性を対象にしたアカウントビリティのシンポジウムが開催され、百数十人の女性が来られました。わざわざ来られるわけだから、公共事業に対して関心のある方が多いわけですが、それらの人々が公共事業を推進する立場からの意見を理解されれば、それは大きな意見になっていくと思います。

これまでのアカウントビリティというと、反対する立場



の人を説得するということが多かったわけですが、サイレントマジョリティと言われるような部分を動かすという発想で説明をしていくことも重要だと思います。

そういうことはトップが行う必要があります。先日は大石技監が出席されて率直に説明されたので、聴衆は好感をもって聞いていました。もちろん課長のほうが正確に説明できるかも知れないが、それがサイレントマジョリティに対する影響があるかということ、もっとも責任がある立場から説明するほうが効果があると思います。そういう意味で、突出した反対勢力に対して担当者が一生懸命説明していたという、これまでの構図から、それを逆転した形で、説明する側は頂点で、相手は一般の人々という形の説明をしていくことが必要です。この対角線にあたる部分が、これまでは抜けていたと思います。

最後は、マーシャル・マクルーハンが「メディアはメッセージである」という有名な言葉で説明したのですが、ラジオで伝えるか、新聞で伝えるか、役所の報告書で伝えるか、雑誌で伝えるかということは、書いてある内容が同じであっても、受け取るほうの人は全く違う受け取り方をするという事です。どのようなメディアを通じて情報が到着したかによって、聞く人は内容を判断してしまうということです。それを誤ると、いくら説明しても、極端に言えばほとんど逆の意味に理解されるというような場合もあります。





大事なことは、社会に多数のメディアがあるが、どの問題に対してどのメディアを選択するかということが重要であって、極端に言えば、内容はそれほど問題でないということにもなるのです。どの媒体を使って、どの分野に伝えるかということが影響力を左右することになります。これまで、この分野についての研究が役所などではなされてこなかったと思いますが、メディアの選択についての研究も、アカウントビリティのためには必要だと思います。

社会基盤について、中央政府がやるべきことは何かということを確認しないと、説明する担当者が自信を持って説明できないと思います。高速道路全体の計画を、都道府県ではなくて国が決めるのはなぜかということを確認する。例えば、通信の分野では1985年まで基盤整備は国がやらなければいけないと思っていたけれども、現在では民間がすべて行っています。このような振り分けは時間とともに変わるけれども、この10年とか20年を見通して、国として責任をもつべきもの、つまり国民にも地方にも任せられないものは何かという理論的根拠を明確にするということが一つです。それから、過去に対する反省とか、失敗を認めるという形で、過去を清算するなり、総括するというのも必要です。

もう一つは、三重県の北川知事のようなラジカルな政治家が言いだしている「主権在民」という考え方です。行政は基本的に政策を提案せず、主権がある県民や市町村の要請に応じて事業をするという姿勢がこれからの行政の基本だという考え方です。それが国に通

用するかは難しい面もあるが、そういうような方向に動き始めているので、その中でアカウントビリティは何をしないといけないか考える必要がある。つまり国がやる根拠は何かということを確認するという事です。

もう一つは、国土交通省が書くのか、個人的に書くのかわかりませんが、公共事業の遅れによるマイナス面の理解を促進する書物をつくるべきだと思います。村上龍の『あの金で何が買えたか』という本はベストセラーにもなりましたが、それなりに面白い。あの橋に使った1000億円があれば、これだけのものが買えとか、これだけの人が救えるかという内容です。そこまでトリッキーでなくてもいいのですが、成田空港が10年早くできていたら国民経済はどれだけ利益を得たかとか、遅れたためにどれだけ損失を被ったかということについて、社会の理解を深めるということが必要です。個別のダム反対を説得するのではなくて、公共事業を実行していかないと、最後の損失は国民が負うということを確認してもらって本を出版し、幅広い国民の支持を獲得することが重要になると思います。



## 残間里江子



ずっとこういう会議をやっている、感じる事なのですが、言うべきこと、説明すべきこと、伝えるべきことはすでに皆さん十分にわかっていることだと思います。伝える場合、相手に関心があるかないかというのも大きいですし、関心がある場合でも肯定的に好意を持って関心があるのか、否定的に悪意を持っているのか、これがまずは大きなポイントです。これによって、戦略が全く違ってきますが、どうも伝える相手の状況分析を今まであまりしてこなかったように思います。

それからこうしたことは、取り越し苦労的にやったほうがいいと思いますので、基本的には否定的で、悪意を持っている相手を想定してかかったほうが間違いはないと思います。自分たちに対してネガティブあるいはマイナスのイメージを持っている人を相手にしているところからスタートしたほうがいいのではないかと思います。「否定」から「理解」を経て、「共感」につなげるには、二つの大きな山を越えなければいけないし、逆転させなければいけないということですから、一番難解な相手を想定したほうがいいのではないかと思います。

それを前提にして言えば、いかなる場合にも高をくくらないということが重要なことです。皆さんとお話をしていると、実際は高をくくってはいないのかもしれませんが、高をくくっているように思われる言動というのが時々感じます。その辺りは、研究の余地があるかと思いますが、人間の感覚・感性の領域ですから一概には言えないのですけれども、自分たちの態度や自分たちがこれから言おうとすることが相手からすればどう見えるのかと考える、つまりわが姿を客観視するというところからスタートしなければいけないのではないかと考えます。

これはわざわざ言う話ではないのですが、結局、細やかな心配りで接するしかないということだと思っております。

が、この“細やか”という領域をどのように皆さんが認識するかということがとても重要で、これまた非常に感覚的なことなので、個々人違うと思うのです。

どういことが“細やか”ということなのか。幾つか考えると、丁寧にすればいいというものでもありません。ところが、かなりの方が下手に出たほうが間違いのないというふうに思っていて、相手が否定的で、悪意に近い感情を持っていてれば持っているほど下手に出ていく。しかし、下手に出るといって、相手をきちんと理解しているということは違います。対等に対応することが原則だと思います。それから論理的に無駄なく説明すればいいというのではなくて、無駄というものが案外奥行きになって見えるということも、“細やかさ”のうちかもしれません。

結局、説明する人の個性というものがとても大きく影響する領域です。これまで公のところにいる人たちはなるべく均一に、なるべく外さないようにということをやってきたのだと思うのですが、人柄、身体的な条件、きれい、汚い、感じいい、感じ悪い、声の調子、態度、そういう「個性」がとても大きく関係すると思います。

それでは、これら乗り越えるにはどうしたらいいのだらうかというと、ちょっと適当な言葉が見当たらないのですが、やはり、しつこく何度もやるというのが大切なことだと思います。面倒がらず何度もやると考えたほうがいいと思います。1回まとめて説明するのならば、3回やったほうが効果があるということです。

それから、頂上からではなくて山麓から、一番足元からやりましょうという時に、ターゲットを「女性に」ということがしばしば言われるわけですが、これもよく考えなければなりません。これはわかりやすい例なので申し上げておきますと、国交省がクライアントになって情報発信する場合、特に新聞の記事広告などをやる場合ですけれども、記事を掲載する新聞社の人に半ば嫌がられながらも、しつこく校正しなければなりません。皆さんはクライアントなわけですから、意図が伝わるようにしつこくしつこくやったほうが良いと思います。

例えば大石技監の発言で、「女性たちにこれからはわかりやすく効果的に情報発信していきたい」という言葉があったとします。この場合、「効果的」という言葉をここに入れたほうがいいのかどうか。「わかりやすく伝えていきたい」で十分意味が伝わる時に、この「効果的」という文字が、実際に会場にいると独特の空気感の中では何も目にとまるような文言ではないとしても、私がもし国交省側に立ってチェックするとしたら、大石技監の話がせっかく穏やかにスムーズに流れている時に、新聞というメディアを通して茶の間どこかわかりませんが、そこで読んだ時に、「効果的」という3文字が入っただけで、「わかりやすく」というのが障害、または相殺されるというふうには私は受け止めるのです。それでこの「効果的」を削ってほしいと言うわけです。言っていないことを言えとか、言ったことを言わないというのは違います。この3文字は前後の脈絡からすれば不要だと判断するわけです。他にも削っている箇所はいっぱいあるのですし、2時間の対談の全部は載せられないのですから。

また媒体にももっと注意を払わなければいけません。例えば産経新聞を媒体にするのと、日経新聞と、朝日新聞とでは、おのずと媒体の色というのがあります。日経新聞という一般に、硬派領域の男の人たちが読んでいると思われているメディアで、女性たちに向けてメッセージをしていきましようということになった時に、女性が相手なのだからと、イラストとか花文字で飾って軟



かい紙面仕立てにしたがる傾向があるのですが、これは逆効果です。

せっかく、日経新聞で女の人たちを取り上げようという時、女たちの側は「ようやく自分たちも日経と対等になった」というふう思うわけですが、それを男の余計な親切心から崩そうとするのです。いつもの硬い調子だと女の方は読みにくだろうから、花文字で飾りましょうとか、ちょっと女っぽいイラストを入れましょう。これは、女から見るとバカにされたように感じます。「硬いメディアなのだから硬いふうで扱ってくれてこそ対等なのに、これだと自分たちの記事が女性誌に載っているのと同じじゃないか」、「女性誌のようにかみ砕かれて軟らかくされて、結局は私たちがバカと思っているのね」と思うわけです。そうするとその記事にあるシンポジウムに行っていた女の方も「私が行ったシンポジウムはこれなのよ」と、友だちに自慢もできません。記事の中に登場した人も「いつもなら知事とか社長とかが出る媒体で、私も彼らと同じように扱われた」ということで、誇らしくなって女友達に話すということになるわけで、こうした細かいことが実はとても重要です。

それから、女性をアカウンタビリティの対象にしようという時に、女を往々にして「主婦」と「母親」という枠組みでとらえるということがまだ国交省の中で多く見受けられます。今では少数派になっている専業主婦とい

う言い方は、女の人をバカにしていると感じさせることにもなりかねません。

これまでもいたずらに人心をかき乱したりしないために、安全・安心をはじめとして国土のことは自分たちプロの手でやってあげようとし、言ってきたことと似ています。メディアを選ぶ時には、そのメディアの特性の中で、対象者がどう受け取るかということを中心に考えなければなりません。

何らかの形で仕事を持っているという女性が増えていたり、NPOとか、ボランティアという形で社会参画している女性が増えてきましたので、専業主婦という言い方は、「うちでしか能力を発揮することができない女」だというふうには受け取られかねませんので、お気をつけになったほうが良いと思います。皆さんのお家はもしかしたら専業主婦かもしれませんが、誇りを持って専業主婦と言える人は、夫の収入が一千万円を越えた特権階級という捉え方です。

それから「母親」という言葉も非常に微妙です。これだけの少子社会ですから、母親になりたくてもなれなかった人、あるいはなるチャンスがなかった人、いろいろです。本当はなっている人も大変なのですが、母親という領域は、ある人にとっては非常に特権的ですが、いない人や、いても育児を楽しんでいる人が多くない今の時代、傷つく人もいるデリケートな領域です。

「お母さんたちに是非公共事業のことをわかってほしい」とか、あるいは「主婦の皆さんに」と言った途端に、女の人のお大半は嫌な感じを抱きます。

基本的には男だ、女だと言わないほうが賢明ですが、あえて使うなら母親や主婦を使うよりは「女性」と言うほうが無難です。

世の中はマイノリティの女が先に変わって、隣にいる男に理解させて、男が実感し、その男たちが世の中でそのことを規則や法律という形で変えて、ようやく社会が変わるという図式だとすると、最初の情報の伝達者である女性たちに対してはデリカシーをもって接して欲しいと思います。

女性が今、どのように世の中で思われ、扱われているかということを念頭に置いてかからないと、女性向けの広報はやらないほうがいいということになりかねません。

女にまつわることは、役所の中の女性に聞けばいいのかということこれは人によります。女なら誰でもいいというわけではありません。どうも私から見ると、「こういうことを言うと女性は喜ぶだろう」とか「こうすると嬉しがるだろう」と国交省の方が考えていることは、15年ぐらい前のことかなあという気が致します。是非、いい異性の友達をもって女性を研究して欲しいと思います。

それから、かつてはごさかしい運動オバサンみたいな人がかなりの数いましたが、最近はだんだん緩やかに淘汰され（と言ったらまた怒られますけれども）、つまり、いろんな人たちが出てきました。反対するだけが市民運動ではないと解ってきた人も増えてきました。この辺も視野に入れて固定観念で見ないようにしなければなりません。

アカウンタビリティをうまくやりこなすということは、結局、コミュニケーションの担い手の思考の幅と奥行きが最も大きなポイントです。みなさん一人ひとりが時代の流れを知り、いろんなことに関心や興味、つまり好奇心を持つ、柔軟な感性を育むこと、ここから全てが始まると思います。





## 「公共事業のアカウンタビリティを考える懇談会」を振り返って

### 森野美德



この懇談会が始まって最初の頃に議論をした話をもう一回、確認しておきたいと思います。それは「公共事業は誰のものか」ということについてです。私は「公共事業は国民のために国民の税金によって行われるものである」という基本にまず立ち返って考える必要があると考えています。

原則論はそこまでにしますけれども、そういう前提に立った時にアカウンタビリティについては、メディアの立場でいた人間からすると、公共事業の執行官庁である皆さんと国民の側が両方とも、それぞれの事業なり、継続段階のものも含めて「自分たちのものである」という共通認識のようなものを共有することがやはり重要なのではないかなと思います。

先日、全国の国土交通省の出先の若い人達の最近のアカウンタビリティに対する取り組みの発表会で話したのですが、一つ目は、公共事業のそういう情報を共有する時の優位性というのは、まず現場があるということ。二つ目は、道路にしても、河川にしても形となって現れるということ。三つ目は、これが一番重要なのですけれども、国民にとって役に立つ、あるいは実際に利用されるということです。福祉サービスは実際に受ける人は頭数では多いとしても、かなり限定されます。けれども、公共事業は、受益者が非常に不特定で、なおかつ多数の人に利用されるというものとして実際にでき上がった成果物が、多くの国民にとって目に見える形で存在するわけです。そういう三つの特色というものをどういうふうに認識なり、情報を共有していくために生かしていくかということがアカウンタビリティを考えるという基本だろうと思います。

その時に一番難しいのは、冒頭に国民のものだと言いましたけれども、そこどころがなかなか身近な恩恵と、それから非常に年月のかかるものですから、一つの例を挙げれば東京外郭環状道路ができた時にどれだけ便利になるか、という効果が理解できるまで、実際にで

きなければ本当に肌では感じられません。ですけれども、そういったタイムスパンの長いものをいかにして先取的に理解してもらおうかということが重要になってくるわけです。その時間を埋めるものは何かというと、必ずしも東京外かんの、都内区間を説明するのに埼玉区間の利用実績を挙げて説明するという話ではなくて、さまざまな形での公共事業のアカウンタビリティ能力を高めていく皆さんの姿勢というか、そういったものの積み重ねでしかないのかなと思います。

もう一つは、これからアカウンタビリティの話をしていく時に重要なのは、実際に事業を始めてみて、そこで反対が起きたから始めるということよりも、これからは計画段階でいかに理解を求めていくかということ、その段階から進めていかなきゃいけないと思うんです。

ここであえて一つだけ問題提起したいと思うのですが、「合意形成」という言葉を安直に使うのはそろそろやめたほうがいいんじゃないかなと思います。合意形成というのがなされたという時にも、必ず一部の反対者が出るわけです。どうも「合意形成」と言った時に全員賛成というふうにイコールで世の中の人たちは、あるいはマスメディアも含めてですが、捉えがちですが、実際の個々の事業なり計画というのは全員が賛成というものはまずありません。そういうことから考えていった場合に、例えばマンション建て替えだったら5分の4の賛成が得られれば、これ自体が合意形成だという、実際は個々の事業ごとにそれぞれの法律等で決まっている目安もあるわけです。それでもって合意を得られたというふうに判断すべきであるし、計画から今度は事業の段階へ移行する時には、実際はそこで予算でチェックするとか、いろんな意味でのチェックが働きます。

そういうようなこともあるので安易に「合意形成」という言葉を使うのではなくて、もう少し、政治学の用語では正統性というんですか、レジティマシーという言葉がありますけれども、今回こういうことで社会的に認められたのだということについては、きちっとしたプロセスを経たのだということ個々の事業の性格ごとに明確にしていきたいと思います。

同時に併せて必要なのは、さはさりながら、よく一部反対派と呼ばれる人には最後まで丁寧に説明しておく姿勢も、ものが完成して利用されていくまで、やっぱり怠ってはいけません。この時に心しなければいけないのは、計画段階で、実際に事業ができるまで時間がかかるものについては自動的に今の事業評価制度の中でもありますけれども、あまり時間がかかりすぎる事業というのは社会から受け入れられないんだという割り切りをしておいた方がいいと思います。

先ほど説明の仕方について言いましたけれども、もう少し具体的に言うと、将来像というのは国民の側ではいくら口で言ってもなかなか分からないところがあります。それについてこれからはもう少しビジュアルに表現していかないと分かりにくいと思います。

これは再三、例えにあげた話ですが、あえてもう一回言いますと、東京外郭環状道路を武蔵野市の「ムーバス」というバスに乗って吉祥寺の東町とか、南町とか、あのコースから見た時に今の計画案の高架でそこを通った場合、車窓からどういう風景が見えるか、大深度で通って、つまり現況はこのままにした場合は今のまに見えるわけです。それから大深度までいかない半地下でやった場合、どういうふうな形で見えるかというようなことは例えば今のナムコがつくっているようないろんなゲーム機械を見るとか、エンターテインメント施設に行けば、もっと立体的な体験ができるだろうと思います。住宅は今、そういうことをやっている。カーペットの色が変わると部屋全体がこういうふうになるとか、そういうものを見せる施設もできています。

そういったものを少し大きな公共事業の計画段階で

示していくということが重要だと思います。

最後に、マスメディアとの付き合い方について、私は30年新聞記者をやってきた経験から一つだけ申し上げたいのは、少なくともマスメディア、新聞、テレビの記者に対しては常に一次情報を提供するというのを心がけていただきたいと思います。例えば、広報課経由で記者クラブに資料を投げ込んで、それを読んでもらえば、それでいいとか、インターネットで発信すれば、それでいいではなくて、必ずその発表資料を出す主管課の少なくとも課長か、調整官か、企画官か、実際にその事業なり、計画を決める際に責任ある立場で決定した人から説明するというルールのようなものを決めていただきたい。

メディアとの付き合い方については、新聞記者も忙しいので最近はずいぶん取材で済ませてしまうことがあるので、いつも必ずそのプロセスを経なければいけないということではないのですが、その日に間に合わなくても、後付けでいいですから、局長などが直接説明をするとか、これからますます加工情報が多くなるだけに、それをやっていただきたい。

なぜそうかという、この中でも何度も議論しましたけれども、今、デジタル化によって情報がどんどん蓄積されて、新聞情報も全部検索できるようになっています。その結果、例えば吉野川第十堰でも、どんな問題でもいいのですけれども、新聞記者が取材に行く前に過去の記事を検索して、ある先入観を持ったまま取材に行くということが往々にしてある。これがいつまでも実際に国土交通省の皆さんの説明とマスメディアを通じて発信される情報とのギャップがなかなか埋まらない一つの理由です。そこを埋めていくのは、その事柄のある種の責任を持って決定した人がまずきちっと説明する、そのためにはテレビや新聞の記者とやはり個人的にいいですか、おのずと交友関係ができます。そういう付き合いを深めていくと、いざという時の理解度が違ってくる。新聞記者やテレビ局の人たちも人の子ですから、やっぱりそこに立ち返る話なのかなと思います。

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  
 メンバー 森野美徳  
 メンバー 残間里江子

スピーカー

平成13年度

第1回懇談会（平成13年12月26日開催）

ゲスト 澤茂樹 (社)日本広報協会広報アドバイザー、(株)電通  
 座長 月尾嘉男 東京大学教授

第2回懇談会（平成14年2月8日開催）

ゲスト 鳶信彦 ジャーナリスト  
 メンバー 森野美徳 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)副社長  
 メンバー 残間里江子 プロデューサー

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

平成14年度

第5回懇談会（平成14年6月6日開催）

ゲスト 川村秀樹 ヒル アンド ノウルトン ジャパン(株)アドバイザー  
 桑子敏雄 東京工業大学大学院教授

第6回懇談会（平成14年7月25日開催）

ゲスト 荒関岩雄 NPO法人水環境北海道専務理事  
 永井秀之 (株)アサツー ディ・ケイ インタラクティブメディアカンパニー業務役員・プレジデント

第7回懇談会（平成14年11月5日開催）

ゲスト 石田東生 筑波大学教授  
 成田聖 (株)リクルート ガテン編集長

第8回懇談会（平成15年2月26日開催）

ゲスト 長谷川逸子 長谷川逸子・建築計画工房(株)代表取締役  
 佐々木かをり (株)イー・ウーマン代表取締役社長

第9回懇談会（平成15年3月25日開催）

座長 月尾嘉男 総務省顧問  
 メンバー 残間里江子 プロデューサー  
 メンバー 森野美徳 ジャーナリスト