

国土交通政策研究所 第180回政策課題勉強会 概要

日時：平成27年10月29日（木）12時30分～14時

講師：国土交通省大臣官房広報課 広報戦略企画官 落合直樹氏

テーマ：「伝える」から「伝わる」コミュニケーションへ

～魅力的なプレゼン資料の作り方～

（はじめに）

○国土交通省で働いて気づいたこと 「ことば文化の違い」

- ・ ひとつの例として、役所では「資する」という言葉をよく耳にするが、民間会社や日常生活では余り聞き慣れない言葉である。本題に入る前に、まず、「霞ヶ関の広報」と「民間企業の広報」の違いを考えてみたい。
- ・ 「霞ヶ関の広報」の特徴は、記者会が存在しニュースにはなる（ただし、こちらの意図通りに報道されとは限らない）ということである。一方、「民間企業の広報」では、よほどのことでないとニュースとして取り上げてもらえないため、広報には工夫が必要となる。
- ・ 「民間企業」では、リスク対応時以外は「攻め」の姿勢で臨むが、「霞ヶ関」で「守り」の姿勢で臨みがちではないか。

1. 本勉強会の目的

- ・ 「第4次社会資本整備重点計画」の事務次官連絡会議提出資料を題材に具体的に資料の作り方について考えてみたい。事務次官の会議用資料としてどうかという観点から見直してみると、新たな観点も見えてくるのではないか。
- ・ まず、「見た目」（どう見せるのか）の問題なのか、「中身」（何を见せるのか）の問題なのか、ということがある。本日は、「中身」をどう整理して伝えていくのかということに中心に進めていきたい。
- ・ 次に、何のために資料づくりに気を使わなければならないか、ということだが、例えば、国土交通省の実態が、国民に正確に伝わって信頼を勝ち得ているかということ？マークがつく。広報課としては、「日本一スマートなコミュニケーションスキルをもつ官庁を目指そう！」という目標を立てているが、それは、国民に国土交通省の姿を正しく理解してもらうためである。その方策としての会見・答弁、プレゼンテーション、チャタミングな資料づくり、プレスリリースがある。本勉強会もそのような流れの中にあるものであり、資料づくりそのものを目的としているものではない。

2. 「伝える」ということについて

- ・ プレゼンテーションの話題になると、必ず、スティーヴ・ジョブスの話が出てくる。スティーヴ・ジョブズのプレゼンテーション力が注目されるのも、官公庁に限らず誰もが「伝わらない」と悩んでいるからである。関連する書籍も多数出版されており、今や伝えるということは、国民共通の課題とも言える。
- ・ 出発点として、まずコミュニケーションという原点に返って考えてみたい。コミュニケーションには、必ず相手方があり、しかも様々である。コミュニケーションは、その様々な相手に対して、かまえているところにボールを投げるキャッチボールに例えられる。言い換えれば、情報の発信・受信であり、会話である、ということである。
- ・ 重要なことは、送り手の言いたいことが、受け手の聞きたいことであるとは限らず、ズレが生じる場合が多いということである。相手のかまえているところにボールを投げないとキャッチボールとして成立しないように、受け手が何を考えて何を聞きたいのかというところがポイントとなる。
- ・ 大事なことは、受け手の関心事を踏まえたうえで、言いたいことを伝えるということである。

り、そのうえで自分らしさを出していくということである。プレゼンテーションにしても、企画書にしても人を表す、と言われており、最終的には送り手の思いを伝えるということも大事である。

- ・ ここで、少し視点を変えて「伝える力」を「考える力」と対比させて考えてみたい。
- ・ 行政機関（官公庁）は、その役割からも歴史的経緯からも、「考える力」ということに重きが置かれてきたのではないかと思う。一方で、きちんと考えてつくれた政策や法案は黙っていても自然と浸透していく、伝わっていくという意識もあったのではないか。
- ・ しかし、「伝える力」は「考える力」の応用編とも言えるものであり、「考える力」を持っている官公庁は、少し意識を変えられればこれまでより「伝える力」をアップできる。
- ・ コミュニケーション（「伝える力」）では、わかりやすさ、ターゲットの想定、納得性等の観点が重要となる。ここで注意すべきことは、「説得」と「納得」は違うということである。「説得」は「WE CAN (do)」、送り手の問題であり、「納得」（「YOU CAN」）は、受け手の問題である。コミュニケーションを円滑に進めるには、受け手の立場に立って（「YOU CAN」）進めていくことがポイントになる。

3. 具体的な資料作成について

- ・ ここからは、これまでの視点を踏まえて、具体的に「伝わる資料」の作り方に話を進めたい。
- ・ まず、大事なことは、プレゼン資料と説明資料は違うということである。一般的に、送り手は、出来るだけ多くの情報を伝えたいと思っており、一方、受け手は、さっと読み終えたい、パッとわかりたいと思っているものである。ここに気をつけると資料の作り方も少し変わってくるのではないか。プレゼン資料は見てわかるもの、説明資料は読んでもらうものと位置づけられるので、今後、プレゼン資料をつくる際には、見て伝わるということ意識して作ってみると良い。
- ・ そのためには、受け手の力も借りるということも必要になる。受け手には一定の理解力はあるので、伝えたい核心（幹）部分のみを呈示して最短距離で伝えと、受け手も理解しやすくなる。「何を言うか」ということは、「何を言わないか」ということと同等であると考えてみると良い。なお、言わない（「捨てる」）ことは、封印するということではない。足りなかった部分は、質問で返ってくる。ここに、やりとりが生じ、コミュニケーションが成立する。
- ・ 「言わない（捨てる）」ことは、勇気を要し、上司から注意を受ける可能性もあるが、あえて言わないことで、相手が質問する余地を残すというのも一つの方法である。例えば、これまで、3つ言っていたことを1つにして相手方から質問させる、完結させない、ということも試してみてもどうか。
- ・ また、自分でプレゼンのストーリーを書いて、実際に言葉にしてみることも大切である。考えていることと書いたことは違うものである。
- ・ 相手方の側が、情報を自分事として受け入れてくれるのかどうかポイントとなってくるので、そのためには受け手（ターゲット）の興味・関心がどこにあるのかを考えることが重要である。
- ・ よく官公庁では、ターゲットは絞れないという声を聞くが、法案・政策のターゲットではなく、コミュニケーションのターゲットを絞るということである。例えば、高齢者向けの政策であれば高齢者をターゲットにおいた、若者向けに発信するのであれば 若年層の心理・関心事を考えて発信するということがポイントになってくる。それによって、情報発信の整理の仕方、何を言う、何を言わないかが、客観的に見えるようになり、思い切って情報を整理することができる。
- ・ もう一つ大事なポイントは、文脈（ストーリー）を作って伝えていくということである。
- ・ 以上、ポイントとしては、①ターゲットを思い切って絞ること ②そのターゲットの興

味・関心事に合わせてたくさんある情報を整理して伝えること ③そのうえで、見せるためのテクニックも使っていくこと にまとめられると思う。

- ・ 「第4次社会資本整備重点計画」の事務次官連絡会議提出資料を題材に具体的に考えてみる。同じ資料でもターゲットによって、強調すべきところが違ってくる。例えば、資料にあるように「地方創成」と「災害」と異なるキーワードでターゲットを設定すると、同じ内容に資料でも見せ方、文脈（ストーリー）、伝える優先順位が変わってくるのではないかな。
- ・ 徳山事務次官が「わかりやすい会見・答弁のための10箇条」を示されているので、改めて共有したい。また、電通とNPO広報力向上委員会で協働して、「伝えるコツ」を19項目にまとめているので、参考にされたい。
- ・ 「見せる」資料を作成するためのテクニカルな方法について自分なりにまとめると、
 - 字数を減らして文節を短く
 - 複雑な事例については「箇条書き」にまとめる
 - ポイントは3つに
 - 気持ちを引きつける見出し、タイトル
 - 内容を一言で表すキャッチコピーということがテクニックとして有効になるのではないかな、と考える。
- ・ その他にも、テクニックを3つ紹介する。
 - ①「黄金比」を意識した資料づくり
タテヨコのバランスの話になるが、1:1.618のバランスが人に受け入れやすいとされる
 - ②キーメッセージ、タイトルは13文字以内にまとめる
YAHOOが採用しているテクニックである
 - ③資料のレイアウトについては、視線の導線は、『Z』にあることを意識する
人の視線は、一般的に「上から下」、「左から右」にものを追うものされており、また、グラフ（表）と文章では、左にグラフ（表）、右に文章を配置すると見やすいとされる
- ・ 資料にあるように「第4次社会資本整備重点計画」資料を広報的な観点に留意して作成してみたが、皆さんも試してみてほしい。
- ・ また、報道資料（ニュースリリース）についても、作成する機会が多いと思い、実践してみた。
- ・ 報道資料の場合には、①文脈（ストーリー） ②ニュース性 ③インパクトということがポイントになるが、詳しくは割愛する。
- ・ メディアは、対比するものがあると記事になりやすい、伝わりやすいとされている。情報を出す際には比較されやすいもの（例えば、高速道路であれば新幹線）を付け加えて発信することも一つの方法である。また、記者の立場に立った場合、紙面や時間に制約があるので、資料を見ただけで価値のある情報であると理解してもらえる工夫が必要となる。
- ・ そのために留意すべきポイントとして、
 - ①見出し…「～について」は、内容が伝わらないのでNG
 - ②素人でもわかるように
 - ③発表の「ウリ」を明確に
 - ④データ（数字）の活用
 - ⑤「絵になるシーン」（特にテレビ取材の場合） の5点が挙げられる。
- ・ タイトル、リード（前段）、本文が逆三角形のイメージで作成することを意識すること。マスコミでは、つくった記事等を短く編集することを求められる場合もあり、一つの方法として意識すると良い。そういう意識で資料のように「第4次社会資本整備重点計画」の記者発表資料をつくってみたので、参考とされたい。
- ・ なお、民間企業の場合には、担当者の携帯電話番号を必ず記載して、連絡がつくようにしている。記者も人間であり、連絡がつかないと記事にしてくれない可能性もあるので、連絡先については留意されたい。

4. 「人を動かすコミュニケーション」

- ・ ここから、「伝える」からレベルを上げて、人を動かすためにはどうしたらいいかということについて考えてみたい。
- ・ 人を動かす戦略の肝として、パーセプション（Perception）という概念がある。辞書的な定義としては、「知覚・認識」ということになるが、この場合には、生活者が主観的に認識しているイメージ、頭の中で考えられている現実（思い込み）のことをいう。人はこのパーセプションに基づいて行動しがちであり、それを考慮した情報発信を考えていく必要がある。
- ・ ここから、人を動かすための4つの要素を考えることができる。「TPCM」、ターゲット（T・コミュニケーションの相手方は誰か）、パーセプション（P・そのターゲットは、どのような認識を持っているか、その認識がどう変わればいいのか）、コンテンツ（C・そのために何を伝えればいいのか）、ミーンズ（M・どんな経路（コンタクトポイント）で伝えればいいのか）の4つである。
- ・ 既に、気象庁では、災害報道において、これを踏まえたとされる取組みを行っている。これまでの地域住民の「自分の家は大丈夫」というパーセプションを、例えば「最大級の」という表現から「50年に1度」「過去に経験したことがない」に変更する等、想定外のメッセージを訴求して、ターゲットのパーセプションを意識した情報発信に変えている。

5. まとめ

- ・ 本日の内容をまとめてみると
 - 受け手の立場に立って、何が言いたいかをよく「考え」て「伝える」こと
 - その際には、ターゲットのことを意識して、情報を整理して印象的に伝えること
 - テクニックは、受け手、自分に合ったものということに集約されると思う。
- ・ 情報発信は、テクニックの問題ではなく少し意識改革をすることでかなり変わる。官公庁では、これまで様々な経緯から情報発信について「守り」の姿勢にならざるえなかったということがあったと思うが、情報発信を行政サービス向上のためのツールであると意識することでより情報が伝わりやすくなると考える。

6. 国交省の広報活動について

- ・ 広報課においては、現在、国交省の情報発信が縦割り気味になっているのではないかとこの危惧のもと、「国土交通省政策チャンネル」を立ち上げ、拡充を進めている。国交省HPは、1日平均10万人が訪れ、月平均で1億以上ページビューがあり、メディアとしてのポテンシャルは非常に高いものと認識している。広報課としては、HPを情報発信の基地と位置づけ、オウンドメディアとして有効活用できるよう知恵を絞っているところである。
- ・ また、ツイッターも拡散力が高いメディアである。現在、フォロワー数が9万人を超えている。
- ・ 最後にお願いとして、本日の話を踏まえ、受け手の立場に立って、自局のHPを見直していただきたい。新しい改善策が浮かんでくるのではないかなと思う。また、「国土交通省政策チャンネル」は、この4月から始めたもので、充実していくにはもう少し時間がかかると思うが、動画、スライドを中心にわかりやすく受け手目線で作っていかうと考えており、ご意見をいただきたい。目指せ全員広報と言う気持ちで、皆さんと一緒に広報活動を盛り上げていきたいと考えているので、ご協力をよろしくお願いしたい。

7. 質疑応答

【質問1】

質問というよりは要望になるが、「海の日」については、今後ともどのように広く国民の皆

様にアピールできるのか、悩みは多いところである。本日の講義を参考にするとともに、ご相談にもものっていただきたい。

【答 1】

「海の日」については、海洋開発を始め、かなり幅広い内容を含んでいると思うが、全体像が余りにも大きいことから、一般の国民には、海洋レジャー、マリンスポーツ等ある一部のイメージでしか伝わっていないように見受けられる。全部を伝えようとするとうと難しい部分も出てくると思うので、ターゲットを分けて、そこに強いメッセージを発信していくような取組みも大事ではないかと考える。

【質問 2】

「何を言わないか」ということも大事であるとのお話があったが、なかなか周囲の理解を得にくいのではないかと考える。周囲を説得する言い方があればご教示願いたい。

【答 2】

「何を言うか」、「何を言わないか」ということについては、個人の主観による部分も大きいので、決定的なものではないが、一つの方法として、基準をターゲットに置き、そのターゲットの置かれた状況等から説明をしていくと個人の主観を離れた議論ができるのではないかと考える。

(以上)

【参考文献】

- | | |
|------------------------|----------------|
| ・ 東大物理学者が教える「伝える力」の鍛え方 | 上田正仁 著（ブックマン社） |
| ・ 「伝わる」「通る」ビジネス資料作成術 | 渡辺克之 著（ぱる出版） |