

広報の勘所

話し手 国土交通省 大臣官房広報課 広報戦略企画官 **吉岡 勇治**
聞き手 前国土交通省 大臣官房技術調査課 技術企画官 **吉岡 大藏**
(現国土交通省 水管理・国土保全局 治水課 流域減災推進室長)

本号では、「インフラの魅力が伝わる広報へ」を特集するに当たり、国土交通省大臣官房広報課の吉岡勇治広報戦略企画官（博報堂から出向中）に、行政機関で行われている広報について「広報の勘所」と題してお話を伺いました。聞き手は国土交通省大臣官房技術調査課の吉岡大藏技術企画官（月刊「建設」編集委員会副委員長）です（役職名等は収録時）。

一吉岡さんは、今まで行政機関が行っている広報にどんな印象を持っていますか。

吉岡 行政ですから、政策の趣旨や狙いを生活者の方々に伝える、広報の仕組みがきちんとあるのかな、と思っていたのですが、実はそうではなくて、実際には広報というのが、現場の担当者任せで、結果、片手間になってしまっている、ということに正直驚きました。片手間になっている、ということは、実際には広報できていない、という可能性が大いにあるので、それは行政としてはよろしくないだろうと思っていて、私は今、広報課に在籍していますが、「よろず相談」と題して、職員の皆様が日々悩んでいる様々な課題に関して、広報に限らず解決策を一緒に考えます！というようなことを実践しています。

例えば、国土交通省本省では年間約2,000件のリリースを発表するのですが、1回リリースを発表すれば広報は終わり、のような考えをしている方が実は多いですね。それに何故か、とりあえずリリース文章をそのままツイッターで発信して終了、というのが広報業務のルーティンワークになっているのが実情です。

ただでさえ一般の生活者にとって理解しにくい

政策を、そのままツイッターなどで流しても理解されるわけがないですから、本来はその政策が「どういう目的で実行されているのか」とか、「どういうことを目指すものなのか」とか、「誰に対してのものなのか」とか、ということが担当者の中でもきちんと議論されてない中で、ツイッターなどの「手口」から先に実行されてしまっている、そういう広報全般に関する考え方やスタンスを改めながら、担当者と一緒に日々考えている、ということを行っています。

一そういう意味では、国土交通省だけとっても、広報を専属で扱っている部局というのは広報課だけで、それぞれの部局では、広報を担当しつつ、局のとりまとめのような業務をやっていますので、まさにおっしゃるとおり、専属ではなくて片手間で行っているというのが現実です。月刊「建設」では地方整備局や地方公共団体の取組みで、いいものを集めて御紹介させていただいているのですが、現場でこういった発信しているものについて、どんな印象を持たれましたか。

吉岡 月刊「建設」の特集などを拝見致しましたが、道路や下水道など、どうすればより多くの方に関心を持って頂けるのか、好きになって頂けるのか、ということ、地域住民の方々を上手に巻き込む

かたちで実施されているな、と、とても感心致しました。とても素晴らしい取組みが多いと思います。

一実は、そのような取組みは現場の職員が、国民の皆様理解されるにはどうしたらいいかということを考えて、現場レベルで企画・立案してやっている事例を紹介しています。暗中模索の中でいろいろトライをしているというのが現状なのですが、もう少し自信を持って戦略的にやるにはどんな心構えが必要なのか、我々はいつも悩みながらやっています。

吉岡 立場上いろいろな部局から広報研修をしてほしいと頼まれます。「広報の勘所」というタイトルでお話していますが、国土交通省に出向して感じたものをベースにしています。広報の心構えとしては「伝える広報から、伝わる広報へ」というのが一般的に認知されているかと思うのですが、実は、それだと足りなくて、その先に、「動かす」ということが必要と思っています。行政というのは「社会課題を解決する」ことを生業としていますから、ターゲットに対して何かしら意識を変えて頂いたり、新たな行動を促したりしていかないと、課題解決には到底至らないと思うわけです。ですので、「動かす広報へ」という心構えがとても重要です。

では、「動かす広報」を実践するためにはどうすればいいのか？ということで、私が勝手に「勘所」と言っているのですが、とても重要な4つの視点があります。

それは、①目的の明確化、②ターゲットの明確化、③ターゲットに対し促したい行動、④ターゲットのメリットです。平たく言うと、今、自分たちがやっている業務というのは、そもそも、①「何のためだっけ」、②「誰のためにやってるんだっけ?」、③「それで、ターゲットの方々は何をしてほしいんだっけ?」、④「じゃあ、ターゲットの方々のご得することや共感することって何だっけ?」ということになりますね。行政の仕事はこの4つ、全て答えられないとやる意味がないと思いますが、行政において4つの中で難しいのは②「ターゲットの明確化」かな、と思います。役所はどうしても「我々は国民全員に対し、公平に考えている」というスタンスがあると思うのですが、そもそも「国民」という画一的なターゲットはいないですよね。

一我々がつくる資料の大半がそれです。全員に伝えるために、内容を詰め込むだけ詰め込んで、「全部言いました」という、これは我々が説明責任と思いつけている部分です。

吉岡 役所なので民間と違い、ターゲットを選別しづらい、という事は理解できます。大事なのは、ターゲットの「優先順位」をつけていく、ということ。例えばTEC-FORCE（緊急災害対策派遣隊）で言うと、TEC-FORCEは10年経っても生活者に対してはなかなか認知されていません。広報研修などで各地方整備局を訪問すると、現場の方たちから「TEC-FORCEの広報で悩んでいます」というお話を必ず伺います。担当者にヒアリングすると、TEC-FORCEが現場で活躍している姿をツイッターで発信しています、それを事務所ごとに実施しているのですがフォロワー数が増えない、なんでだろう?という悩みです。このケースも、先ほどお話しした4つの視点「TEC-FORCEは誰に対して、何を伝えるべきなのだろうか?」という大事な視点を考える前に、とりあえずツイッターなどの「手口」からスタートしてしまっているので、結果として、成果がなかなか上がらない、次に何をやればいいのか分からない、という状況になってしまっているのだろうと思います。

一先ほどよりツイッターの話が出ていますが、記者発表するとか、新聞広告を打つとか、ツイッターに投稿するとか、あるいはパンフレットをつくって配るとかいろいろな手段があると思うのです。だから、その手段というのは4つの視点がはっきりしていれば、おのずと決まってくるということですか。

吉岡 そうです。何度も申し上げますが、ツイッターは「手口」です。日頃の「よろず相談」でも研修でも、手口から先に考えないでほしいと、まず最初に話をします。

一最近、若い人がツイッターをやるから、ツイッターでやったらどうとかいう感覚でしかないとは思いますが、もっと目的を明確にして、若い人に伝えるべきメッセージを出し、今拡散していただいて、広めるべき緊急性が高いからツイッターで発信しましょうということなのですね。

吉岡 そうですね、役所が発信するメッセージの

目的や狙いによって発信する手段は変わっていきます。緊急性が高い案件や、双方向のコミュニケーションを必要とするものはツイッターなどのSNSが有効だと思います。そもそも行政の仕事というのは、中長期にわたる案件も多いですから、そのような場合は個別に新聞記者などにアプローチして、定期的特集記事を書いていただくなどの努力も必要だと思います。

一我々行政には、インフラツーリズム等、積極的に知ってもらうための広報がある一方で、説明責任を果たす広報、つまり、こういうことをやっていることを知っておいてください、あるいは積極的に知りたい人がおられれば、アプローチすれば知ることができますというような、どちらかというあまりポジティブでないような広報があります。その両方をしなくてはいけないという思いが、必ず頭の中にあり、それを一緒にの人格でもってやっているものですから、錯綜しながら、いろいろなことを考えてしまいます。でも、どちらかという後者の説明責任のほうに、すごく行政は気をとられています。民間のように、専属の部隊がいて、常にそういうことを考えているという体制をつくった方が良いでしょうか。

吉岡 民間人の私からするとすごく羨ましい話として、国土交通省には記者クラブが併設されており、一流メディアの記者といつでもコンタクトできます。新聞などに民間企業の記事が載るとするのはなかなか難しいですが、行政の記事というのは毎日何かしら掲載されます。お気づきになっていないのかもしれませんが、記者が同じ屋根の下にいるというのはすごいことなんですよ。

一多分、半分ぐらいはそうは思っていないですね。要は、批判的な記事を書かれないだろうかとか、できればあまり質問してほしくないみたいに思っている人も多いと思います。

吉岡 なるほど。お話は理解できますが、記者といつでもコンタクトとれる環境を上手く活用しないのは、とてももったいないことだと思います。

国土交通省に常駐されている記者クラブの方々は、味方だと思ったほうが良いですよ。

一もっとそこを活用すべきだということですね。

吉岡 その通りです。話は変わりますが、広報の効果として私が頻繁にお伝えすることがあります。

実は、国土交通省でも実践している、**ワークスタイル改革と広報業務には強い関係がある**という話です。これはコロナ禍の前の話ですが、特に行政のワークスタイル改革というのは、労働時間を実質短くする、それによって働きやすくする、というのが主な考え方です。それだと、現状片手間になっている広報業務が削られてしまいますよね。本来ワークスタイル改革の目的というのは2つあって、1つはパフォーマンスの向上、もう1つはモチベーションの向上です。そのためのアプローチとして、「働きやすさ」と「働きがい」ということに注力します。国土交通省では時短など「働きやすさ」には注力していますが、「働きがい」つまり、仕事のやりがいに繋がる改革はあまり実施できていない印象です。広報業務というのは実は、この「働きがい」に直結する業務なのです。自分たちの仕事の記事に書かれたりするとご自身も嬉しいし鼓舞されますよね。それにご家族も喜ばれると思います。このような効果を**ミラー効果**と呼ぶのですが、そのようにしてモチベーションが日々の業務の中で向上していくというのは広報業務がうってつけなのです。ですので、ミラー効果も期待できる広報業務に力を入れていくべきなのだと思います。

一だから、**広報業務が働きがいにつながるのだと。働きやすさだけではなくて、働きがいを重視するのであれば、自分たちのやっている仕事、我々で言う国土交通省のインフラを整備するというのは、企業で言うと商品を開発したという行為と同じだと思うのですが、それを世の中の人にわかっていただいて、評価をしていただいて使っていただく**ということが、まさに働きがいですね。



吉岡 そうですね。それと、できれば働く体制としては、個人商店化しないで、班やチーム制にしていく事が重要です。役所の場合はいつの間にか個人商店化している人たちが多くのように思います。片手間になりがちな業務こそ、いつも同じ目線で共有し、何でも相談できる人たちがそばにいる、そしてチームで細目にコミュニケーションをとっていくことが大事ですね。

—これは多分、広報だけではなくて、我々のやっている仕事はどんどん境界がなくなりつつあるというのか、1つの部局で完結する仕事というのはほとんどなくなってきています。今問題になっている防災とまちづくりなどは、全ての部局がつながってきます。結局、最初の話に戻りますが、誰のために、何のために、国民の皆さんの命を1人でも多く救うために、ただ堤防をつくるだけではだめですねということ、まちづくりも一緒にやっていきましょうということになってくるので、まさに仕事を進めていくのと、ほぼ同じ構図かなと思うのですが。

吉岡 同じですね。「伝える→伝わる→動かす」というのは、広報領域だけでなく、皆さんの仕事全てに当てはまりますよね。そういう意味では、**広報は業務全体の縮図**だということかと思えます。私は常日頃から、「広報というのは特別な業務ではないですよ、日々の仕事の中に含まれているのですよ」ということをお伝えしています。

それと、日頃の課題解決の中で職員の方々に話するのが、「一番重要な広報というのは何かわかりますか？」と質問しています。

ほとんどの方が「わかりません」と答えますが、私としては、「ご家族・ご親戚の方に皆さんの仕事のことをちゃんと話していますか？」と話しています。

それを質問すると、「いえ、何となくごまかしていました（笑）」とか、「済みません。恥ずかしくてちゃんと言ってません（笑）」などの答えが返ってきますが、例えばたまに会う親戚の方から、「〇〇さん、今、どんな仕事しているの？」と聞かれることがありますよね。勤め先が行政ですから親戚の方々も興味があるわけです。行政は社会課題を解決することが仕事ですから、まずは身近な方々に対して自分の仕事やミッション、何の社会課題を解決しているのか、などをちゃんと伝えて

いく、実はそれが一番の広報なのではないかと思っています。

やはりご家族の方々が一番身近な生活者、ターゲットです。民間に比べて行政の方々は難しい仕事をしているという意識があるのか、ご家族に自分たちの仕事をきちんと伝えていないケースが非常に多いな、と思います。

—難しい仕事というよりは、難しい調整と判断の結果、よく玉虫色になるところがあります。そういう意味では、今のコロナ対策もそうだと思うのですが、いろいろな声を聞きながら、反響によって後から変えざるを得ない場合があったり、そういう葛藤の中で仕事のある時点で区切らざるを得ないというのが、より我々の広報に対する姿勢を躊躇させているというのか、複雑化しているという印象を持っています。

吉岡 確かにおっしゃるとおりです。メディアの方々とはできるだけ関わりたくないとよく言われますね（笑）。広報課との接点もほぼない、という方も多いです。お気持ちは分かるのですが、私としては職員の方々と直接話し、少々凝り固まっているお気持ちをほぐしていきたいというか、ストレッチしていきたいなという気はすごくしています。

—話は戻るのですが、現場でいろいろな触れ合いのイベントを行ったり、あるいはインフラを多面的に活用してもらうなど現場レベルの取組みを地道に続けていくことは大切なことですね。

吉岡 1つ良い事例として「ミズベリング」というプロジェクトがあります。ご存じですか？これは簡単に言うと、川辺の良さ、そして河川などに対して興味・関心を持ってもらうために国土交通省水管理・国土保全局の方々が中心に実施しています。「ソーシャルデザイン」という考え方を取り入れることにより、民間の人たちをとて上手に巻き込んでいるプラットフォームになっているのです。そして民間企業の力をうまく引き出し、活用しながら地域住民、生活者全般に浸透させるというアプローチが自然に実行できている。そして新たな参加者が自主的に増加しています。このような敷居の低いプラットフォームにより、水害意識や対策なども自然に学んでいけるものと思っています。



【写真左】吉岡 勇治
国土交通省 大臣官房広報課
広報戦略企画官

【写真右】吉岡 大藏
前国土交通省 大臣官房技術調査課
技術企画官
(現国土交通省 水管理・国土保全局 治水課
流域減災推進室長)

一だから、むしろ広報というよりは、仕事そのものにいろいろな関係者を巻き込む、その流れの中でやるということですね。

吉岡 民間企業では、**広報戦略は経営戦略**です。だからこそ広報というのは片手間であるはずがない。仕事の本質、先ほどからお話ししている4つの視点を意識し実践していけば、ターゲットとなる自治体や生活者の動きをより一層把握できるようになり、様々な方から注目され興味をもたれて、その結果として仕事をもっとおもしろくなってくると思うのです。

一民間の場合は会社の名前や商品の名前だけで知られていないことが多いため、お金を出して広告を行うと思うのですが、行政の場合は、国土交通省とか市役所を知らない人はいないと思うのですが、一方で、何も発信しないと、役に立つ仕事をしていくののだろうか？と疑問に思われる方も多いと思います。だからこそ、役所が積極的に発信することで、「こういうことをしてくれているのだ」というのをみんなに気づいてもらうというのは大事なと思っています。

吉岡 そうですね。少々残念なことですが、世の中の的には「役所は一体、何をやっているのだ？」といった印象があると思います。しかし実は、私が日頃からお話しすることとして以下のようなことがあります。

「皆さんの仕事は、さまざまな社会課題を解決す

ることですね」と、「それは民間ではとてもできないことなのです。民間は利益を計上しながら社会貢献しなければなりません。だから、皆さんは**腰を据えて仕事に取り組むことができる**。実は民間からすると、とても羨ましいことなのです！」と。役所の人たちに対して民間の方々は本当に羨ましいと思っています。これ、本当です。羨ましいと思っているので期待しているのです。だから、もっと自信を持ってほしい、積極的に行政の仕事在世の中に伝えてほしいですね。

一なるほど。だから、どんどん発信してくださいということですね。

吉岡 私は、発信はやれるときにやってくださいと言っています。特に災害時にTEC-FORCEがどんな仕事をしているのかとか無理に発信しようとせずに、過酷な現場で一緒に考え、動いている自治体、自衛隊、警察、消防、地元の建設会社などの方々から感謝されることをやってください。そうすれば、関係者の方々からTEC-FORCEのことを自然に広めてくれるものと思っています。

一本日はお忙しい中、お話しいただきありがとうございました。

——了——

【収録日】令和2年7月20日