

# 「厚生労働省信頼向上作戦」

若手PT・Fチーム  
(コミュニケーション力チーム)  
の提案

平成 22 年7月

## 【目次】

概 要 .....	1
第1章 はじめに .....	2
第2章 個々人レベルにおけるコミュニケーション力の向上 .....	8
提言1 厚生労働省の体質改善	
提言2 国民を向いたコミュニケーションの実施	
第3章 組織レベルにおけるコミュニケーション力の向上 .....	14
提言3 行動変容施策等のアウトソーシング促進	
提言4 情報提供強化～IT戦略～	
提言5 国民参加型・政策決定過程等の「見える」行政	
第4章 実施に必要な組織・予算 .....	23
添付資料1 若手PT Fチーム 活動記録 .....	25
添付資料2 日本経済新聞社・前村聡氏ヒアリング概要 .....	26
添付資料3 マッキンヘルスケア・石川晴巳氏ヒアリング概要 .....	45
添付資料4 京都大学 iPS 細胞研究所・山中伸弥氏ヒアリング概要・	79
添付資料5 慶應義塾大学・吉川肇子氏ヒアリング概要 .....	81
添付資料6 日本医療政策機構・埴岡健一氏ヒアリング概要 .....	84
添付資料7 NPO法人ライフリンク・清水康之氏ヒアリング概要 .....	94

## 概 要

厚生労働省の担う社会保障制度をはじめとした政策・施策は、国民の信頼に基づいて初めて存在しうるものである。厚生労働省においては、内実たる制度の充実に加えて、情報発信等の強化、そして国民の信頼回復を目指したコミュニケーション力の向上を図ることは喫緊の課題であると考え。若手プロジェクトチーム・コミュニケーション力チーム(以下、「Fチーム」という。)は、この課題に対応し、厚生労働省が国民の信頼性を向上するための作戦として、次の5提言を行う。

### <「厚生労働省信頼向上作戦」

～コミュニケーション力向上のための5の提言～>

#### 提言1. 厚生労働省の体質改善

- － コミュニケーションに関連する人材育成、広報室の機能強化、部局の広報戦略総点検、コミュニケーション支援室に期待される機能、コミュニケーション予算と定員の確保、科学技術情報広報専門官の設置

#### 提言2. 国民を向いたコミュニケーションの実施

- － コールセンター改革、陳情対応の改善、5号館の表示改善

#### 提言3. 行動変容施策等のアウトソーシング促進

- － コミュニケーション施策に係る自治体へのアウトソーシングの効率化、ポスター刷新プロジェクト、予算確保のための指標開発研究、海外とのコミュニケーション、スピーチライターの活用、着地点を定めた広報

#### 提案4. 情報提供強化～IT戦略～

- － ホームページの全面的な見直し・改善、広報誌の電子化、登録型掲示板の設置、「USTREAM」の運用、「Twitter」の運用

#### 提案5. 国民参加型・政策決定過程等の「見える」行政

- － 登録型掲示板の設置や「USTREAM」の運用等、相談・支援策の検索づくり、生データの公開、厚生労働科学研究費等による「科学技術コミュニケーター」の設置

## 第1章 はじめに

### 1. 厚生労働省の目指すところ

厚生労働省が担う政策・施策は、国民生活に密着したものが多く、これらは国民の信頼に基づいて初めて存在しうるものである。

にもかかわらず、メディア等にリードされる厚生労働省不信は昨今増幅しているように見える。メディアは、情報発信機能のみならず、言論の自由により保障されている行政への監視機能を有している。これは健全な民主主義を基盤に成り立つ重要な使命である。しかしながら、同時に、メディアには世論形成力があり、多くの国民がメディアの発信する情報に影響されるため、例えば、メディアが厚生労働行政に対してネガティブなメッセージを発信し続けると、国民の厚生労働省に対する信頼は低下の一途をたどる。本筋である内実たる制度の充実に加えて、情報発信の強化とともに、国民の信頼回復を目指したコミュニケーション力を向上させることは、厚生労働省にとって喫緊の課題であると考ええる。

平成22年4月に公表された厚生労働省の組織目標において、「生活者の立場に立つ信用される厚生労働省」となるよう変革することが掲げられている。

厚生労働省は、国民に対して本当に「安心」を提供できるのか、それとも国民の「信頼」を獲得すべきなのか。絶対的な「安心」の提供は難しい。コミュニケーションを行うに当たっては、この大前提を熟慮すべきである。例えば、以下の例で目指すべきは、①より②ではないか<sup>1</sup>。

- ①「新しい年金制度をつくりました。安心してください。」(恒久的に有効な制度を作らない限り、将来的には何らかの問題が生じ、「安心」は裏切られる可能性がある)
- ②「新しい年金制度をつくりました。信頼してください。」(国民に、リスクテイクが必要なことも説明し、納得してもらうことで「信頼」に基づく制度の運用を目指す)

国民が納得して信頼できる制度づくりを行うに当たって、厚生労働省の施策を国民に周知するのみでは不十分であり、国民の声を聞くことが不可欠である。完全無欠の政策・施策はありえない。国民が納得する制度をつくるためには、国民との信頼関係の構築が必要である。そして、その信頼関係を築くため、国民とのコミュニケーションの必要性について、厚生労働省はあらためて認識すべきである。

<sup>1</sup> 平成22年6月2日マツキャンヘルスケア石川氏ヒアリング資料

【注】本報告書作成にあたり、『『伝える力～厚生労働省におけるアカウントビリティ強化の提言』(2007年4月)(武内和久氏)』を参考とした。

## 2. コミュニケーションの必要性

厚生労働省はなぜコミュニケーションを行う必要があるのか。

「1. 厚生労働省の目指すところ」で示したとおり、国民生活に密着した、厚生労働省の担う政策・施策について、国民の意識を醸成し、制度作りや予算配分等に対して国民の納得感を高めたい、厚生労働省の信頼性を高めたい、ということが挙げられるのではないかと考える。

そもそもコミュニケーションとは、ラテン語の *communicatio* に由来し、その意味は、分かち合うことである<sup>2</sup>。厚生労働省が向上させるべきは、「相手」と上手に「分かち合う」力であり、そのため、コミュニケーションの「相手」(ターゲット)と「分かち合う」もの(メッセージ)を明確にする必要がある。

前述の厚生労働省の組織目標においては、厚生労働省に不足している能力の一つとして「コミュニケーション能力」があげられている。そこには、「国民や地方自治体等への通知やお知らせ等が、誰が読んでも分かりやすい表現となっているか。的確にポイントを伝えることができているか。負担と給付関係が分かりやすく示され、正確に国民に理解されているか。厚生労働行政が分かりやすく国民に説明されているか。」が記載されている。しかし、これは厚生労働省から国民への一方向の情報伝達についてのみ記載されている。厚生労働省という巨大組織が国民と全ての事項について双方向コミュニケーションを行うことは非効率であり非現実的であるかもしれない。しかし、Fチームの検討においては、厚生労働省がコミュニケーションを行う理念・戦略・体制・戦術を再考した結果、双方向性のコミュニケーションの実施は、国民が納得する制度作りの礎となる国民との信頼関係の構築において、重要かつ効率的であることが浮かび上がった。

厚生労働省が国民とコミュニケーションを行う理由は、そのテーマによっては、信頼性を高めること以外にも挙げられる。国民の行動変容を促したいとき、厚生労働省は、ポスターを作成したり、政府公報を活用したりして、行動変容を目的に国民とのコミュニケーションを図る。業務の片手間に、国民の行動変容を促すキャンペーンを実施することには限界があり、その結果、「3. 厚生労働省がコミュニケーション力不足であるとされた事例」で指摘するとおり、各部局においてノウハウは蓄積されず、厚生労働省全体としてのコミュニケーション力が強化されない状況となっている。行動変容を促す対象(ターゲット)を明確化し、必要に応じてセグメンテーションを行う等しなければ行動変容の実現にはつながらない。これを実施するには対象のリサーチ・戦略を練ることが必要であるが、このようなことを厚生労働省職員が、職員だけで片手間に行うことには限界がある。国民の行動変容を促す施策については、業務をアウトソーシングし、知識と経験に基づいた戦略的なコミュニケーションを実施できるようにすべきである。そのた

---

<sup>2</sup> 平成22年6月2日マッキンヘルスカア石川氏ヒアリング資料

めには一定の予算が必要であり、予算確保のためには行動変容施策の成果に関する客観的な指標開発を行うことが必要である。

### 3. 厚生労働省がコミュニケーション力不足であるとされた事例

Fチームにおいて、各種有識者からヒアリングを行った際、厚生労働省がコミュニケーション力不足であると感じた事例を求めたところ、次の各点について、指摘を受けている。

#### 国民への直接的な情報発信

「ポスターやパンフレット等について、そのターゲット及びメッセージが不明確である例が散見される」

「知りたい情報を求めて厚生労働省のホームページを閲覧する多くの人は、どこに自分が知りたい情報があるのか分からない状態になっている(無秩序・雑多)」

「厚生労働省のホームページ情報はテーマごとではないので、知りたいテーマについて、情報入手が困難である」

これらは、厚生労働省が国民へ直接発信する情報が、その情報発信に係る理念や目的が不明確であるために、必ずしも国民に届いていないことを示す例示である。厚生労働省においては、財務省や国会との間で必要なコミュニケーションのノウハウは蓄積されているものの、政策・施策の必要性等について、本来分かち合うべき国民との間で必要なコミュニケーションのノウハウは蓄積されていないことを指摘するものである。

#### メディアとのコミュニケーション

「プレスリリースが、記者が記事を書くことを想定して作成されておらず、単なるお知らせとなっている」

これは、厚生労働省が、メディアを通して国民に情報発信を行うという意識の薄さを指摘するものである。

#### 会議の公開

「会議は原則公開されているものの、入場できる傍聴者の数に制限がある。」

これは、「公開さえすればいい」と考え最低限のことしか行っておらず、コミュニケーションの相手が何を求めているかを考えるに至っていないと思われる例示である。明確なメッセージを伝えるべく、コミュニケーション不全を起こさないよう配慮することが、厚生労働省の信頼向上につながることを指摘するものである。

#### 配慮不足によるミスコミュニケーション

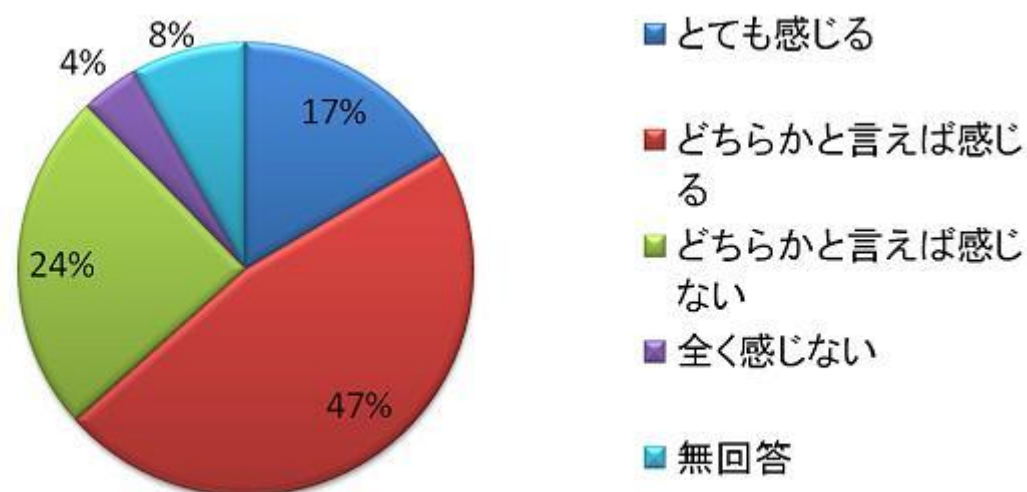
「厚生労働省においては、方角の表示が『国会側』と『公園側』となっており、『厚生労働省が国民でなく国会を向いて仕事をしている』という印象を訪問者に与えている。」

発信者側にそのようなメッセージを発するつもりがなくとも、相手が深読みして誤解することがある例示である。コミュニケーションは小さなことの積み重ねであり、簡単に修正可能なこともあることを指摘するものである。

#### 4. 職員のコミュニケーションに係る認識

平成22年6月8日から11日の4日間、厚生労働省職員を対象に、アンケートを実施した。対象数3240<sup>3</sup>中回答数749(回答率23.1%)である。厚生労働省は、国民とのコミュニケーションが不足していると感じるかという質問に対して、図1に示す結果であった。

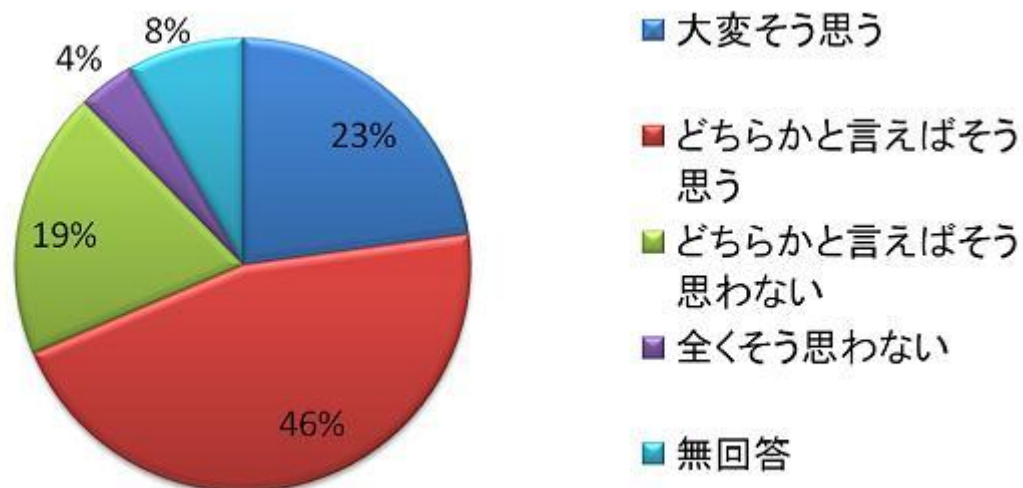
図1 厚生労働省は、国民とのコミュニケーションが不足していると感じるか



「厚生労働省はコミュニケーションが不足している」と、60%を超える職員が感じていることが示された。さらに、厚生労働省は、主体的に、国民とのコミュニケーションをさらに進めるべきと考えるかという質問に対して、図2に示す結果であった。

<sup>3</sup>平成21年度末本省内部部局人数

図2 厚生労働省は、主体的に、国民とのコミュニケーションをさらに進めるべきと考えるか



「厚生労働省が主体的に国民とのコミュニケーションを進めるべき」と、70%近くの職員が考えていることが示された。

これらの結果は、厚生労働省の職員が、自分たちの政策について、国民との間でコミュニケーションを実施する必要性を認識しつつも、これが必ずしも十分に実施できてないことを示すものであると考える。日々の業務に忙殺されている現状においては、国民とのコミュニケーションは二の次の対応となっている現実を否定することはできない。

(注)なお、これらのデータを考察するにあたっては、セクションバイアスを考慮する必要がある。つまり、アンケート回答者がその集団を代表する意見を必ずしも持っておらず、偏ったものである可能性である。このアンケートは、「厚生労働省を変革するために」というタイトルで、若手PT・Aチームの熱い思いが鑑(かがみ)文で述べられていることから、改革気風に賛同する省内の一部の者の声しか収集できていない可能性があることに、留意が必要である。

## 5. F チームにおける議論について

以上をもとに、Fチームにおいては、議論の対象を、「厚生労働省が国民との間で、双方向性をもってコミュニケーションするもの」とし、これを具象化するために必要な内容を検討した。

この双方向性を踏まえると、検討の方向は、



(1) 個々人のレベルにおけるコミュニケーション力の向上

(2) 組織のレベルにおけるコミュニケーション力の向上

に大きく分けて整理することが必要と考えた。

以下にあつては、この中で検討すべき提言について整理をした。

## 第2章 個々人のレベルにおけるコミュニケーション力の向上

### ○ 現状

第1章にも記載したとおり、厚生労働省職員の間では、コミュニケーションに関する問題意識は高いが、これが生かされていない。なぜであろうか。

この点に関しては、例えば、

- ・ 日々の業務に追われ、手が回らない状況にある
- ・ 対外的に前面に出てコミュニケーションを行う者が業務の片手間に行う属人的な対応となっている
- ・ 部局毎で実施したコミュニケーションの知見を厚生労働省全体として活用できていない

等の問題がある。

これらを改善するには、まずは、厚生労働省職員それぞれが、内実たる制度の構築という本来実施しなければならない業務の他にも、国家公務員として、国民を対象にコミュニケーションをとることの必要性について理解・促進を図ることが必要不可欠であり、これを前提に、個々人のレベルにおけるコミュニケーション力を改善することが必要である。

### 提言1 厚生労働省の体質改善

個々の厚生労働省職員が実施する施策は独立して存在するものではない。マスコミからの報道、関係団体を通じた陳情(要望)、そして個々の国民からの電話等を通じて、常に国民とつながっていることを忘れてはならない。この最も基本的な事項を個々に浸透させ、上記の現状を改善するため、「厚生労働省がなぜ国民とコミュニケーションを行う必要があるのか」を、あらためて職員間で共有することにより、国民の信頼を得るという命題を果たす意識の醸成を図ること、そしてそれを支援する体制が必要不可欠である。

そのため、次の対応を講じる必要があるではないか。

#### ① 〃 コミュニケーションに関連する人材育成

- ・ 厚生労働省が、常に国民とつながっていることを認識するため、コミュニケーションのマインドに関する研修を、全職員に対して実施するべきではないか。制度が複雑化していること自体が国民にとってフラストレーションであるため、そもそもの制度の考え方や理念を丁寧に説明する姿勢が重要である。その研修においては、入省後の研修・既存の接遇研修の強化による、電話対応に関する研修も実施し、相手が求めるものを知る能力を高めるべきで

はないか。

- ・ 対外的な情報発信の役割を果たす職員に対しては、より効果的に厚生労働省の施策を発信するための能力向上に向け、メディア等に対するプレスリリース作成に関する研修、プレス対応等の研修を実施するべきではないか。
- ・ これらの研修に必要な共通マニュアル(プレスリリースマニュアル・電話対応マニュアル(接遇マニュアルの活用)等)を作成・改善させていくことが必要ではないか。
- ・ これらの研修にあっては、コミュニケーションにおける表現等が心理的に及ぼす影響等に関する内容も取り入れることが必要ではないか(詳細は、添付資料5を参照)。
- ・ これらの研修は基本的なコミュニケーションにかかるマインド等を共有するものとし、さらに高度なコミュニケーション施策(例えば、行動変容を促すための施策)に係る案件については、目標を指向しつつ、専門家にアウトソーシングしていくことを検討するべきではないか。
- ・ さらに、既に実施している能力評価において、コミュニケーション力を人事上の評価事項として強化し、職員への意識の浸透を図るべきではないか。
- ・ このほか、若手を中心とした職員に対し、研修に加え、講演や意見交換の場に積極的に派遣し、「伝える」ことの難しさを体験する機会をできる限り提供するよう、上司は配慮に努めるべきではないか。

## ② 広報室の機能強化

- ・ 個々人の対外的な対応能力の向上を底上げする役割として、広報担当部局である広報室の機能強化が必要不可欠であると考え。厚生労働省が実施する個々人の対外能力の強化、広報の統一の方針決定、広報媒体の一括管理、広報をチェックする機能等について、今年度新設されたコミュニケーション支援室と連動して、広報室の機能強化を図ることが必要ではないか。
- ・ なお、広報室の幹部には、省内の重要な情報を取りまとめ、大臣等の厚生労働省幹部と会見対応の調整ができ、日頃から国民・記者と交流し、彼らが「何を求めているのか」を把握して「意思疎通」の専門家としての能力を養う必要があるため、通常の2年の異動サイクルではなく、長期間の配属とするべきではないか。そして今以上の権限を与えるべきではないか。
- ・ さらに、広報室の機能に関する問題点は、情報発信における媒体特性についての理解が不十分のまま、媒体の割り振り調整を主な役割としていることであると考え。広報室配属になった者については、媒体特性に応じた研修受講を必須とし、専門能力の向上を図るべきではないか。このほ

か、外部スタッフによる、媒体特性や広報プランニングシート等に関するノウハウを注入すべきではないか。

### ③ 部局の広報戦略総点検

- ・ 各部局において、広報戦略シートを作成しているが、本来業務の片手間に、広報に関する知識や経験のない職員が作成していることが大半である。そのため、より効果的に運用するために、広報に関する知識や経験を有する職員が配置されたコミュニケーション支援室が、各部局の広報戦略シートを総点検し、その最大化を図れるよう、戦略的な広報の実施に向け、助言を行うようにさせるべきではないか。

### ④ コミュニケーション支援室に期待される機能

- ・ コミュニケーション支援室には、部局の広報戦略総点検以外にも、期待される機能がある。
- ・ 厚生労働省においては、単に事実を列挙した「アリバイ」作りとしての一方的情報発信が行われている例が散見されるとの指摘があり、厚生労働省が情報の受け手に何を伝え、どのような理解や行動を促したいのかを明確にするため、コミュニケーション支援室に、行政発出文書等の点検機能が期待されている。
- ・ コミュニケーション支援室は、一方向情報発信についてのみ関与するのではなく、双方向コミュニケーションを技術的に支援する部署としての機能が期待されるのではないか。具体的には、双方向コミュニケーションを行いうる職員に対する研修の実施等も、コミュニケーションに関する知識や経験を有する職員が配置されたコミュニケーション支援室が行ってしかるべきである。
- ・ 情報の発信について政府が持つ主なチャンネルとして政府広報があるが、例えばテレビであれば、視聴率の低い時間帯の枠が多い等、その効果は必ずしも高くないと指摘されている。政府広報を希望する案件については、政府広報以外の広報戦術について、コミュニケーション支援室において検討し担当部局に提案する機能をもたせてはどうか。

### ⑤ コミュニケーション予算と定員の確保

- ・ 上記②と関連するが、厚生労働省が対外的なコミュニケーションをより強力に実施するには、現在の体制では不可能である。この予算の十分な確保とともに、この役割を専任で果たす者(スペシャリスト)の定員を増加させることが必要ではないか。さらに、第1章で述べたとおり、国民の行動変容を促す施策については、できる限り業務をアウトソーシングして、知識と経験に基づいた戦略的なコミュニケーションを実施できるようにすべきであり、これを実施するため、一定の予算の確保が必要不可欠ではないか。

## ⑥ 科学技術情報広報専門官の設置

- ・ 国民の情報の価値付けの傾向として、危険情報＞利益情報＞安全情報であるとされており<sup>4</sup>、厚生労働省における科学技術情報の提供にあっては、漫然と情報を提供するのではなく、各種の科学情報を案件ごとに効率よく伝達することにより、技術上のリスクを踏まえた理解を促進させることが必要である。
- ・ そのため、このようなリスクをはらむ案件(例えば食品安全施策や感染症施策等)には、案件ごとに「科学技術情報広報専門官」を設置し、その者を通じた情報提供体制を整備していくべきではないか。(既に存在する広報委員との役割分担・連携が必要)
- ・ この科学技術情報広報専門官に着任する者の条件として、系統だったリスクコミュニケーション研修の受講を必須にする等の配慮を行うべきではないか。
- ・ 科学技術情報広報専門官は、メディアとの意見交換会の場を平時からもつ等して、メディアとの信頼関係を構築することが重要である。メディアとの意思疎通ができていれば、リスクの過大評価報道による社会の過剰反応を防ぐこともできるのではないか(社会の過剰反応の例として、2001年に日本で初めてBSE感染牛が確認された際、マスメディアによって連日大きく報道され、消費者の間に牛肉消費に対する不安が広がり、関連する商品の売り上げが減少するなどの現象が見られた結果、5名の関係者が自殺するという惨事に至ったことが挙げられる<sup>5</sup>)。

### 提言2 国民を向いたコミュニケーションの実施

既に述べたとおり、個々の厚生労働省職員は、直接個々の国民からの電話や、関係団体を通じた陳情(要望)等において、国民とつながっている。提言1に基づいた意識の醸成をもとに、個々の職員が、国民との間でつながっている場において、双方が適切にコミュニケーションを講じるには、その方法自体の在り方・ルールを検討する必要があるのではないか。

具体的な案件として、以下の3つを提案する。

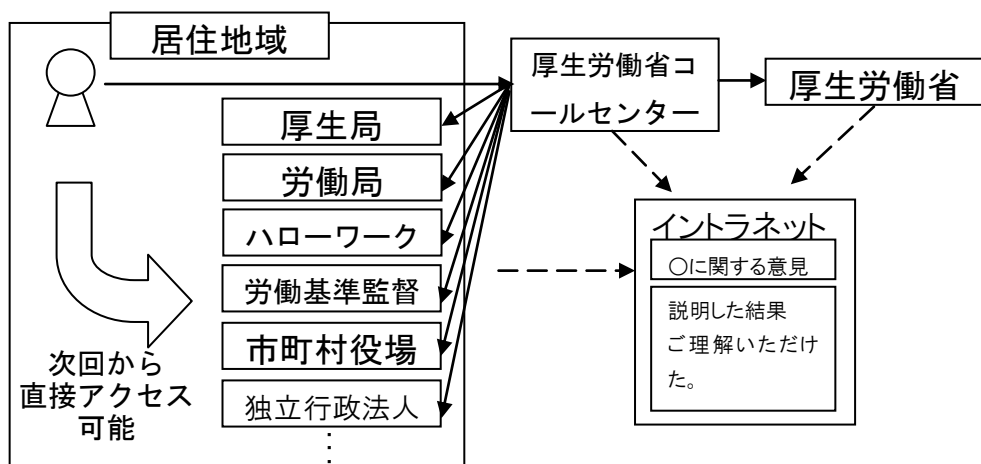
#### ① コールセンター改革

<sup>4</sup> 平成22年6月2日マツキャンヘルスケア石川氏ヒアリング資料

<sup>5</sup> 今村知明. 食品不信社会—なぜ企業はリスクコミュニケーションに失敗するのか. 中央法規出版株式会社. 2008: 72-152

- ・ 厚生労働省へ国民が直接電話をする案件の中で、本当に厚生労働省でなければ対応できない内容であるものは少ない。どこにかけて良いか分からないから厚生労働省へかけるという場合が多い。このような方に対しては、厚生労働省のみでの対応は、電話による1回限りのコミュニケーションで終わってしまい、非効率である。電話をされた方にとっても自分により身近な窓口につないでもらえる方が、その後更なる疑問があった場合や、具体的な申請等の手続きを行う場合に、実際に足を運んで対面で相談することができることになる。
- ・ 現在、厚生労働省では、コールセンターを設置することにより、国民の声の効率的な収集とともに、内部施策の改善を目指すこととしている。しかし、現在の施策では、コールセンターで受け付けた内容は、コールセンターにより回答されるか、厚生労働省内の担当部局に回されるのみであり、国民が直接相談したり、手続を行う出先機関の窓口等に回らない仕組みである。
- ・ そのため、コールセンターで受け付けた内容を、案件に応じて、外部窓口等に回すことが必要ではないか。また、同時にコールセンターの機能を強化し、各出先機関等の負担を過度に増やさないようにするべきではないか。また、コールセンターにおいて回答した案件・各出先機関へ取り次いだ案件の対応については、厚生労働省内部のイントラネット化等により、情報の共有化を図るべきではないか。そうすることで、「顔が見える」コミュニケーションのきっかけが作りやすくなり、国民に身近な双方向性を思考した行政とともに、「国民の声」の収集にも役立つことになるのではないかと。

コールセンター改革のイメージは次のとおり。



## ② 陳情対応の改善

- ・ 陳情は、公の機関に対し、特定の事柄について適当な措置がとられることを希望して、その実情を訴えることである。陳情については苦情申立や政策提

言等があり、要望団体に対し厚生労働省職員が直接対面し要望内容について回答することが通例である。本来であれば、職員が現場の声を把握する良い機会であり、互いに意見を交換し理解を深め合うことも可能である。しかし、実際は、すぐには実現することができない法律の改正等を要する要望が多く、回答は形式的なものとなりがちである。また、要望団体においても毎年同じ内容の要望書を送ってくる等、形式的なものとなっている。さらに、回答の内容をレコーダーにより記録されることがあるため、職員は警戒し回答はさらに形式的なものとなる。

- ・ 現在陳情は職員と団体が互いに主張したいことを主張し合うすれ違いのコミュニケーション(パフォーマンス)となっており、職員が一般国民と直接コミュニケーションを取る貴重な機会にもかかわらず、単に多くの時間を割かれる実りの少ない業務となっていると感じている職員がいる。
- ・ このため、陳情のルールを明確化する必要があるのではないかと。例えば、要望団体に対して、政策提言、法律の改正等について要望されても権限のない一職員としては、実現する等の前向きな回答はできないことを事前にご理解いただきつつ、要望に対し、用意した回答を読み上げる場ではなく、要望団体からの率直な意見を聴くことを主としてはどうか。そしてレコーダー等の持ち込みは禁止し、そのかわり、一個人としての本音の発言をできる場とすることで互いに信頼関係を築き、情報交換できる場としてはどうか。
- ・ 要望団体によっては、あくまで、要望に対する厚生労働省としての公式見解を受けたいことを希望する団体もあると思われるが、その場合は書面での回答で対応するなど考えられるのではないかと。

### ③ 5号館の表示(「国会側・公園側」)の改善

- ・ 第1章で指摘したとおり、厚生労働省においては、方角の表示が「国会側」と「公園側」となっており、「厚生労働省が国民でなく国会を向いて仕事をしている」という印象を不本意にも訪問者に与えている可能性がある。
- ・ 発信者側にそのようなメッセージを発するつもりがなくとも、相手が深読みして誤解することがあり、このような小さな誤解の積み重ねでミスコミュニケーションが起こりうるため、5号館の表示を、「国会側」「公園側」ではなく「西側」「東側」とすることで、中立的なイメージを訪問者にもたらしことができ、ミスコミュニケーションを修正する第一歩となるのではないかと。

### 第3章 組織のレベルにおけるコミュニケーション力の向上

#### ○現状

厚生労働省が実施すべきコミュニケーションとは、厚生労働省の政策・施策等を、国民と分かち合うことを目的とするものである。

しかしながら、厚生労働省の組織として、政策・施策等の発信を考慮した場合、次のとおり、不十分な点がある。

- ・ 近年の情報ツール(IT技術)の活用が不十分
- ・ 衛生分野等におけるリスク情報の共有が不十分
- ・ 国民との間の距離の短縮化のための努力が不十分
- ・ 政策決定過程が不透明

これらの組織としての能力の向上に向けては、厚生労働省を取り巻く技術的環境を踏まえて、問題点の原因分析とともに改善を図っていくことが必要である。

#### 提言3 行動変容施策等のアウトソーシング促進

厚生労働省がコミュニケーションを実施するにあたっては、テーマによっては専門的な知見・経験が必要とされることがあるため、必ずしも全ての施策を自前で実施することは適当ではないのではないかと。厚生労働省が国民の行動変容を促したいとき、厚生労働省は、ポスターを作成したり、政府公報を活用したりして、国民とのコミュニケーションを図る。しかしながら、インターネットの普及等により、流布している情報量は以前の400倍以上に増えており<sup>6</sup>、厚生労働省が如何に情報発信をしても、生活者には届いていないケースがほとんどである。行動変容を促すためには、必要に応じて情報発信のターゲットを絞るべきであり、その際、知識の有無／関心・態度の有無／行動・習慣の有無等によって、情報の受け手をセグメントにわけ、優先順位をつけて普及施策を実施することが重要であり、この過程(ターゲティング)を経ない曖昧な情報発信は、媒体の選択もメッセージの明確化も不十分になり、結果的に行動変容の実現に至るのは難しい。業務の片手間に、国民の行動変容を促すキャンペーンを実施することには限界があり、各部局においてノウハウが蓄積されていないために、効率的とは言い難い状況となっている。国民の行動変容を促す施策については、できる限り業務をアウトソーシングして、知識と経験に基づいた戦略的なコミュニケーションを実施できるようにすべきである。そのためには一定の予算が必要となり、予算確保のためには行動変容施策の成果に関する客観的指標開発

<sup>6</sup> 平成22年6月2日マツキャンヘルスケア石川氏ヒアリング資料



が必要である。

具体的な案件として、次を提案する。

#### ① コミュニケーション施策に係る自治体へのアウトソーシングの効率化

- ・ 情報発信やいわゆる広報一般について見ると、本省と出先機関・自治体との役割分担が不明確である。一通りのパンフレット等は作成するものの、具体的な戦略を本省が提示することは少なく、第一線機関任せの側面もある。
- ・ テーマによっては、厚生労働省が直接国民とコミュニケーションを図るよりも、自治体の役割を明確にした上で、自治体が主体的にコミュニケーションを行う方が効率的であることもある。その際、厚生労働省においては、自治体の活用しやすい広報の雛形等をつくり、コミュニケーション実施者の見地にたって取り組むことが望まれる。
- ・ 広報の主体が、住民ともっとも距離の近い自治体が担うべきテーマは、現時点で行われているよりも多いはずであり、省内の各部署において、それらについて総点検を行うべきではないか。

#### ② ポスター刷新プロジェクト

- ・ 省内の各部署において、行政施策を推進するために、各種のポスターが作られ、配布されている。しかし、それらのポスターは、目的とする効果を上げているかどうかは不明である。
- ・ その理由としては、作成されるポスターの効果等を評価するための統一的な考えがないためであるとの指摘があるところ、より理解を促すためのポスター作成とすべきではないか。
- ・ 前述のとおり、行動変容を促すためのポスターであれば、ポスター政策の目的、ターゲット、表現の適切さ、ターゲットに届く媒体か等を見直す必要があり、これらを実施するため、厚生労働省外部の力を活用していくべきではないか。

#### ③ 予算確保のための指標開発研究

- ・ コミュニケーションの推進にあたって厚生労働省外部にアウトソーシングを行うためには、一定の予算確保が必要であり、そのための理屈づくりが必要であるが、昨今困難であることが多い。
- ・ 財源確保に活用するため、各コミュニケーション施策に関する効果測定指標作成につき、広報関連研究の強化をすべきではないか。

#### ④ 海外とのコミュニケーション

- ・ 厚生労働行政に限らないが、日本の施策は日本語でしか紹介されていないことが多いため、海外の施策との比較等を行いづらいとの指摘がある。国内施策を実施するにあたって諸外国の施策を参考とすることは当然であるが、国内施策について英語等で情報公開することにより、厚生労働省外において施策の第三者評価が進み、よりよい国内施策へフィードバックが行われることが期待される。

グローバルレベルの施策が展開されることは国民にとっても益である。しかしながら、職員が本来業務により多忙であり、例えば環境省において行われていたような、プレスリリースを和英二種類掲載するような取組を進めることは、職員の業務負担がますます過剰となり、現実的ではない。

- ・ そこで、海外とのコミュニケーションについては、研究者等へのアウトソーシングを促進してはどうか。具体的には、厚生労働省職員が出席する国際会議等には関連分野の研究者を同行させる等して、施策についての知識・理解を深めていただき、国内施策について英語論文等で発表いただくよう依頼してはどうか。
- ・ また、国内施策について英語で発表したスライド等については、厚生労働省ホームページに掲載する等して、研究者等が英語論文を執筆する際に使用できるよう配慮してはどうか。
- ・ なお、施策内容を示すスライドのホームページ掲載については、英語で作成されたもののみならず、日本語のものも積極的に行っていくことが望ましい。

#### ⑤ スピーチライターの活用

- ・ 顔が見える厚労省を目指すため、大臣等から国民へ分かりやすく理念や考えを語ることが重要と考える。そのため、スピーチライターを活用してはどうか。またこれをコミュニケーションの専門家が配属されているコミュニケーション支援室の業務として位置付けることも検討してはどうか。

#### ⑥ 着地点を定めた広報(メディア・ミックスの活用)

- ・ 特定の政策目標を持ちつつ、その目標に向け国民の行動変容を図る例として成功したものに、経済産業省の「携帯電話回収事業」の事例が参考となる。これは、レアメタルを含む携帯電話の回収を促進するため、古い携帯電話を所有している可能性の高い若年層にターゲットを絞り、経済産業省と企業がコラボレーションし、企業キャラクターを使用してのイラスト募集、楽曲作成、動画作成などでアピールを行ったものであるが、この結果、前年比で10倍以上の携帯電話を回収することに成功している。
- ・ 厚生労働省においても、広報の着地点を明確に定め、それを実現するために必要であれば、企業との協力などの手法を積極的に活用していくことを検討すべきではないか。

### 提言4 情報提供の強化—IT戦略—

厚生労働省においては、平成13年1月(※再編前を含めると平成8年)にホームページを開設し、インターネットにおける情報発信の拠点として運用してきたところであるが、インターネット上での情報発信方法については、めまぐるしく変化していく「インターネット」に対して適切に対応することができているとは言い難い状況

である。

インターネットユーザーたちは新しいツールやサービスに柔軟に対応しているが、厚生労働省においても漫然と情報を提供するのではなく、インターネットユーザーのニーズを的確に把握し、いわゆる「流行り」、つまりはユーザー数の多いサービスに対して情報提供をしていくことが重要である。特に、新しいサービスのユーザーは若年層が多いものと考えられ、今後数十年にわたって年金制度などを支えていく層に対して厚生労働省に興味を持っていただくことは非常に有意義であるため、厚生労働省としても固定観念や前例主義にとらわれずに広い視点で新しいものを吸収し、積極的な広報活動を行っていくことが望ましい。

具体的には、以下の5つを提案する。

#### ① ホームページの全面的な見直し・改善

現在の厚生労働省ホームページについては、その構成や機能的部分について批判的な意見が多数あり、一般利用者に対して大きな不便を強いているところである。これについては様々な問題点を指摘されているところであるが、主観的意見から出された問題点の改善を行っても、把握するために専門的知識が必要な問題点は修正できない。よって、専門業者にWEB診断を依頼し、WEBアクセシビリティJIS規格の基準に基づいて全ての問題点を洗い出したうえで、根本的な部分からホームページを構築しなおすことで、問題の改善を行う必要がある。また、改善後のホームページについても、漫然とコンテンツの追加を行うような事はせず、少なくともユーザビリティ、アクセシビリティについては専門的知識を持った人間によるコントロールを行っていくことが、一定レベルのサービスを維持するために必要である。

#### ② 広報誌の電子化

厚生労働省においては、省の業務を広報するための媒体のひとつとして、広報誌「厚生労働」を外部業者に編集協力し作成している。しかしながら、広報系費の削減などにより発行部数が年々減少し、現在では月5000部、実売部数はその半分程度といったところであり、さらにその多くは行政機関や地方自治体等に配布されていることから、一般国民に広く読まれている広報誌である、とは言い難い状況である。買い上げ方式での広報誌作成については、刷新会議の事業仕分けで他省の広報誌についても否定的な指摘がされたこともあり、そもそもの作成方針も含めた全面的な見直しが必要となっているところである。そこで、発行部数や在庫等にとらわれない、インターネットで公開する形式の広報誌を提案する。厚生労働省ホームページのトップページアクセス件数は年間3億件であり、また、他省の電子広報誌のアクセス実績から考えても、非常に安い経費で今とは比較にならないほどの効果を上げることが期待できるところである。特に、今までの購読層とは違っ

た、インターネット利用世代をターゲットとすることができる。

### ③ 登録型掲示板の設置

- ・ 経済産業省・観光庁の「アイデアボックス」、文部科学省の「熟議カケアイ」のような登録式掲示板について、厚生労働省においても独自のものを設置・運用することで、厚生労働省が行う様々な政策についての意見を参加者から広く集める。
- ・ 登録型掲示板が従来のパブリックコメント<sup>7</sup>や厚生労働省ホームページから投稿可能な「国民の声」と異なる点は、参加者が掲示板に意見の投稿を行うと、掲示板にその意見が公開され、他の参加者はその意見を見ることができ、それを受けて賛同したり反対意見を出してみたりと、オンラインで行う討議の形態をとっていることから、国民の討論が必要なテーマについて、視野の広い意見を得ることができるというメリットがある。また、厚生労働省が実施している「みんなの介護保険」「みんなの年金」等の一般から参加者を集めて対面形式で直接討論してもらうイベントと比較すると、「参加人数」「開催場所」「討論時間」「費用負担」「人的負担」等の面で、登録式掲示板の方が優れているものと考えられる。

### ④ 「USTREAM」の運用

- ・ 厚生労働省において開催される会議等については、メディアや傍聴者に対して全て公開するという、フルオープン対応を取っているものが少なからずある。しかしながら、たとえば傍聴の場合、開催場所や会場の広さの問題などがあるため、全ての国民に対して平等な方法で公開されているとは言えない状態である。
- ・ また、テレビ等のメディアもフルオープンの全てを報道するわけではなく、厚生労働省の伝えたい情報を正しく国民に伝えるためには、自らが一次情報を提供していくことが必要である。
- ・ 今の時代においては、インターネットが進歩したことで、個人レベルでの動画中継を容易に行うことができるようになってきている。厚生労働省では、先日、これを利用して省内事業仕分けのライブ配信を行ったところであるが、今後、たとえ小さな案件でも積極的に番組配信を行い、積み重ねていくことで、「厚生労働省の情報公開」に対する信頼感も積み重なっていくものと思われる。

### ⑤ 「Twitter」の運用

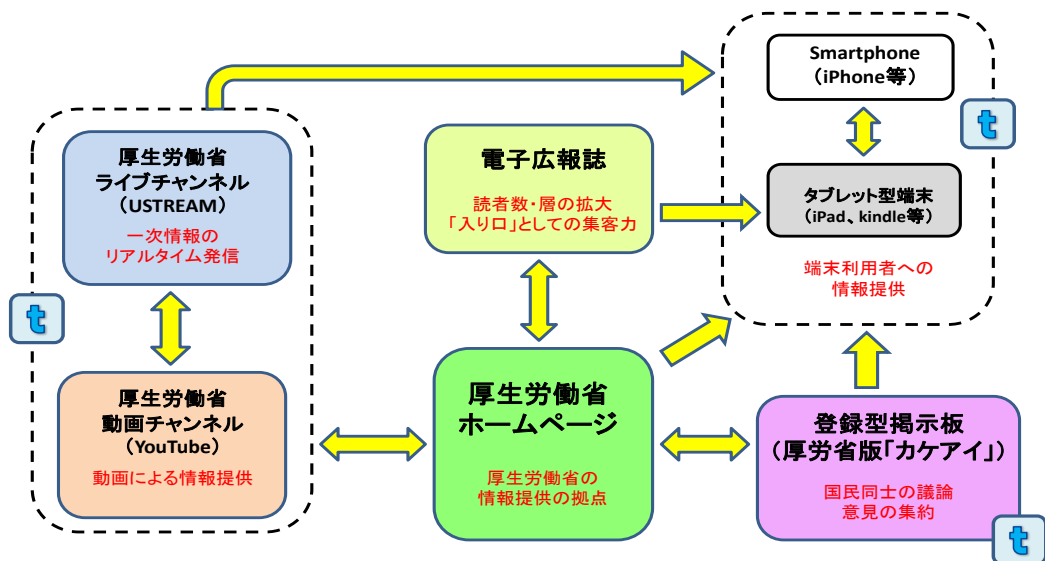
---

<sup>7</sup> 総務省ホームページによると、行政機関が命令等(政令、省令など)を制定するに当たって、事前に命令等の案を示し、その案について広く国民から意見や情報を募集するもの。

- ・ インターネットユーザーが新しいツールを利用していることは既に述べたところであるが、その中のひとつ「twitter」については、官公庁や政治家、著名人が利用するなど、その認知度は大きくあがっている。日本における利用者数も増加の一途をたどっており、09年6月時点の国内利用者数は320万人であったが、10年1月には470万人、同年4月には利用者数1000万人を突破し、ネット上におけるコミュニケーションツールとして定着したところである。
- ・ 厚生労働省においても、twitter による情報発信を行うことで、今まで厚生労働省の情報を受け取っていなかった層に対して情報発信をすることができるようになると考えられる。また、twitter は様々なインターネットサービスと連携しており、twitter を行うことでの情報の広がりも期待できるところである。

なお、①から⑤の相互関係のイメージは次のとおり。

### 厚生労働省ホームページとその周辺を取り巻くサービス



#### 提言5 国民参加型・政策決定過程等の「見える」行政

双方向性のコミュニケーションを指向して実施することが、国民が納得する制度作りの礎となり、国民との信頼関係の構築において、重要かつ効率的である。厚生労働省が国民と全ての事項について双方向コミュニケーションを行うことは非効率であり非現実的であるかもしれないが、国民が納得できる制度設計を目指すにあたり、ソーシャルマーケティング手法の一つとして、政策決定プロセスを国民と共有す

ることで、国民と共同責任を負うことが提案されている(例:コンセンサス会議)。心理学的にも、「手続き公正(procedural justice)の理論」に裏付けられるとおり、発言の機会(voice)があると、参加者の満足や公正感が高まるとの報告がある<sup>8</sup>。「与える」コミュニケーションから、「巻き込む」コミュニケーションへの発想の転換が必要である。

また、同時に、厚生労働省の政策・施策が国民に信頼されるようにするには、政策決定過程の公開や、判断材料の提供をしていくことが重要である。この透明性の確保については、従来は、会議の公開とともに、議事録の早期公開等により対応してきた。この重要性は現時点においても薄れるものではなく、昨今の技術を踏まえつつ、より徹底した実施を進めるべきではないか。

これに対応するものとして、次があるのではないか。

#### ① 登録型掲示板の設置や「USTREAM」の運用等

- ・ 既に提言4で述べたとおり、IT技術を積極的に活用し、登録型掲示板の設置や「USTREAM」の運用により、国民参加型・政策決定過程等の「見える」行政が推進されるのではないか。登録掲示板の設置により、厚生労働省が提供する情報に対して、国民の側から参加を促し、従来のパブリックコメントの効率性を向上させることが可能となるとともに、「USTREAM」の運用を通じて、会議のネット中継又は会議直後に提供することで、厚生労働省における政策決定に関する1次情報を知らしめるとともに、政策実施にかかる信頼性を向上させることができるのではないか。
- ・ また、ホームページ上に、施策作成の準備段階より、国民が政策づくりに参加できるコーナーを整備する等の施策を進めてはどうか。

#### ② 相談・支援策に関する検索づくり

- ・ 国や各種の民間団体では、各種の相談や支援策を策定しているが、これが十分に国民に活用されているわけではない。国等の実際の支援と、国民のニーズとの間のミスマッチが存在している場合がある。
- ・ これを改善するため、サイレントマジョリティの声を吸い上げるべく、例えば、ライフリンクDBのように、国民が求めるものについて、場合分け・状況分け等をし、そこから国や民間の支援策が一覧で検索できるような体制づくりに資する研究を実施してはどうか。更に、その中に、広く民間団体が参加できるようなシステムを講じることで、国民とのコミュニケーションを図ることを検討するべきではないか。

---

<sup>8</sup> 厚生科学審議会感染症分科会予防接種部会(平成22年6月16日開催)資料3-3 吉川参考人説明資料より。また、必ずしも自分の意見が決定に反映されなくても心理的満足感や公正感は保たれるとの報告がある。

### ③生データの公開

- ・ 現在公開している、統計等のデータのほとんどは、生データではなく、集計・加工されたものであり、さらなる二次解析ができず、その生データ等の公開が行われるべきとの指摘があった。
- ・ 米国のように、統計の生データのデータベースについて、個人情報保護・企業の競争上の地位等を抵触しないよう連結可能匿名化する等配慮して、ホームページを通じて提供をしていくこと等により、政策決定等に関する1次データとして使用された情報を公開することで、政策実施にかかる信頼性を向上させることや、よりよい施策に向けた、厚生労働省外における施策の第三者評価を進めることができるのではないか。

### ④ 厚生労働科学研究費等による「科学技術コミュニケーター」の設置

- ・ 特に衛生分野においては、科学的に未解明な内容について、常日頃から国民が触れる機会がないことが、ヘルスクライシス(BSEや新型インフルエンザ等)発生時の国民の過剰な反応を助長させる一因と考えられる。「科学とは未解明なところが多くてグレーなものだ」「しかし日々進歩しているのだ」という内容でもっと国民に発信・受信し、科学技術研究の「見える化」を推進していくべきではないか。
- ・ 科学技術と社会に関する世論調査(平成22年1月内閣府調査)<sup>9</sup>によると、科学技術についてのニュースや話題に関心があるか聞いたところ、「関心がある」とする者の割合が63.0%であり、機会があれば、科学者や技術者の話を「聞いてみたい」、「できれば聞いてみたい」と答えた者に、科学者や技術者から、科学技術のどのような話を聞いてみたいと思うか聞いたところ、前回の調査結果と比較して、「生命に関する科学技術や医療技術」(52.4%→57.3%)を挙げた者の割合が上昇している。しかしながら、科学技術への関心と理解を深める機会や場は十分にあると思うか聞いたところ、「そう思わない」とする者の割合が57.7%となっている。
- ・ 昨今の「仕分け」等の場面を見るにつけ、科学技術の振興に関して適正に予算付けを行うためには、国民の科学技術への関心と理解を深める機会や場を十分に提供し、国民の納得感を更に高めていくことが重要ではないか。
- ・ このため、厚生労働省の科学技術研究の内容について、国民とコミュニケーションをすることが非常に重要であり、他国にみられるように、研究班(又は研究所)に「科学技術コミュニケーター」の設置を促進させてはどうか。その際、厚生労働科学研究費の研究推進事業等で、研究班(又は研究室)に「科学技術コミュニケーター」を雇用できる仕組みにしてはどうか。

※「科学技術コミュニケーター」:研究班(又は研究室)の広報を行う。研究内容

<sup>9</sup> <http://www8.cao.go.jp/survey/h21/h21-kagaku/index.html>

を把握しているポストクであることが望ましい。世界的な研究であれば、英語力も求められる。



## 第4章 実施に必要な組織・予算

本章においては、提言1から5までを実施するために、必要となる組織体制及び財源(予算)について検討する。既に、各提言においても述べてきたことと重複するものの、以下が想定されるのではないか。

### (1)組織・人員について

#### (ア)広報室の強化

##### [人員]

- ① 厚生労働省ホームページのユーザビリティコントロール及び周辺ツールの運用に関する専門的知識を持つ専門的人材及び運用補助  
・ホームページ推進官及び係員(2名)
- ② 広報戦略総点検・提案に関する業務を実施する人材(1名)(コミュニケーション支援室)
- ③ スピーチライターに関する業務を実施する人材(1名)(コミュニケーション支援室)

##### [追加する機能]

- ① ホームページ内容の企画立案
- ② コミュニケーション支援室の強化

#### (イ)研修強化(場合によっては、コミュニケーション支援室)

##### [追加する機能]

- ①コミュニケーションに関する研修(既存のものを活用・強化)
    - 初歩的事項(コミュニケーションマインド・電話対応)
    - 中・上級者用事項(プレスリリース作成・プレス対応等)
- コミュニケーションに関する共通マニュアル作成  
(プレスリリースマニュアル、電話対応マニュアル、陳情ルールマニュアル)

#### (ウ)コールセンター

##### [追加する機能]

- ①受け付けた内容のデータベース化(情報共有のためのイントラネット化)

#### (エ)厚生科学課

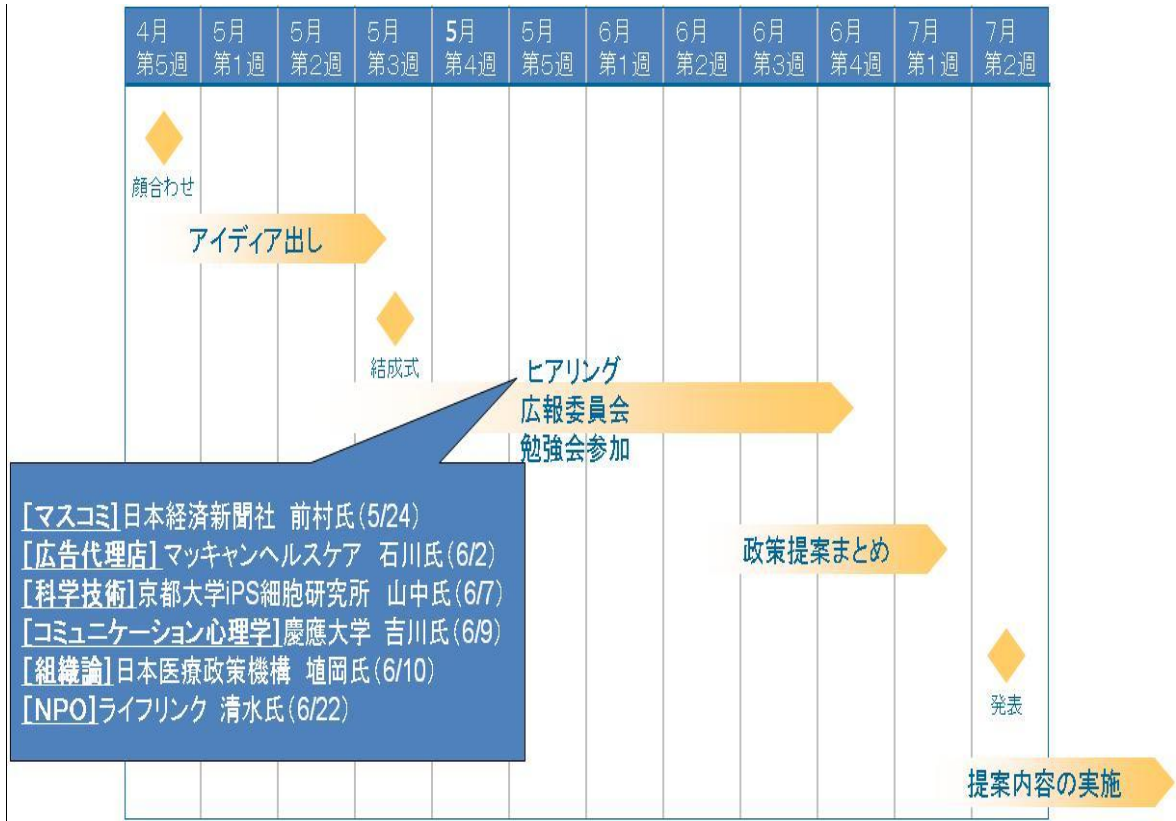
##### [追加する機能]

- ①研究班に「科学技術コミュニケーター」を設置させる機能

(2) 予算について

- (ア) 厚労省HPの改善 130百万円(平成23年度要求額)  
・WEB 診断費、構築費など  
(技術ヒア: 株式会社インターネットイニシアティブ、株式会社日経BPコンサルティング、トライベック・ストラテジー株式会社より)
- (イ) 広報誌の電子化 15百万円(経済産業省予算額より)  
・隔月刊(年6回)、約30頁、フルカラー 編集費、取材費など  
(技術ヒア: 株式会社日経BPコンサルティング、ナカバヤシ株式会社)
- (ウ) 設置型掲示板 6百万円(見積額)  
・外部サイト設置費、システム設置費、運用経費、保守経費など  
(技術ヒア: 株式会社インターネットイニシアティブ)
- (エ) USTREAM運用 0.5百万円(試算)  
・配信用PC購入費、携帯端末対応用動画配信ソフト購入費、外部通用無線接続機器契約費、省内ネットワーク整備経費など  
(技術ヒア: ソフトバンクテレコム株式会社)
- (オ) Twitterの活用 (経費無し)  
(技術ヒア: ソフトバンクテレコム株式会社)
- (カ) 5号館表示の変更 未定
- (キ) 各種研修の実施・外部委託に要する経費 未定
- (ク) コールセンター情報データベース作成に要する経費 未定
- (ケ) 各研究班に設置する「科学技術コミュニケーター」の設置費用(厚生労働科学研究費研究推進事業費等) 未定

若手PT・Fチーム 活動記録



日本経済新聞社・前村聡氏ヒアリング概要

【略歴】

日本経済新聞社 東京本社 編集局 社会部記者  
1995年一橋大学社会学部卒業。1995年日本経済新聞社大阪社会部配属。  
2001年東京社会部に配属、厚生労働省担当。2004年社会部医療班キャップ。  
同年東京大学医療政策人材養成講座(1期生)。2005年同講座修了(医療事故における無過失補償制度を研究)。2007年法務報道部(社会部兼務)キャップ。  
2009年 より現職(社会部厚生労働省&医療班キャップ)。

日時:平成22年5月24日(月)18:35~20:15

1. コミュニケーション力不足に関して

①厚生労働省ホームページ

- ・知りたい情報を求めて閲覧する多くの人は、どこに自分が知りたい情報があるのか分からない状態になっているのではないか(無秩序・雑多)
- ・テーマごとのHP情報ではないので、国民が知りたいテーマについては情報入手が困難ではないか
- ・資料の公開等が遅いのではないか

②会議(審議会)の公開

- ・「見える」ようにネット中継を活用するべきではないか

③統計データの公表

- ・クロス集計が多く、統計データを活用しにくい
- ・データ公表の際、なぜそうなったのかの説明が十分でないのではないか

④記者会見の時間設定

- ・新聞やテレビの〆切時間に対する認識が十分ではないのではないか(メディアの効果的な報道伝達を活用できていない)

2. なぜコミュニケーション力不足が起こっているか

- 「相手が何を求めているのか」を考える思考が欠如しているのではないか
- 過去からの蓄積をしていないため、教訓が生かされていないのではないか

3. どのような体制にすれば改善されるか

- 重要な情報を取りまとめ、大臣等の厚生労働省幹部とも会見対応の調整

ができ、日頃から国民・記者と交流し、「何を求めているのか」を把握して「意思疎通」の専門家としての広報責任者が必要

- わかりやすい文書の発出も重要だが、双方向の意思伝達が必要
- 日頃からの信頼関係の構築(例えば意見交換会)が必要で、意思疎通ができていれば危機対応にも役立つ
- 属人的な対応から、組織としての対応に変えていくべき  
(「伝えていくこと」は、組織のガバナンスにつなげることが可能)
- 元データを積極的に公開し、多角的な分析ができる情報公開が必要
- 企業では、広報担当者を各社で育成し、蓄積を生かしている。厚労省も、広報の専門家を省内で育成、過去の経験を蓄積する体制が必要(一方向の文書コントロールから、双方向のコミュニケーション支援の役割が重要)

# 厚生労働省の「コミュニケーション力」

2010年5月24日(月)18:30～  
@7階健康局第2会議室  
日本経済新聞社 社会部記者  
前村聡  
akiramaemura@gmail.com

1

## 自己紹介

- 1995年 7月 大阪府警捜査一課担当(大阪社会部)
- 1996年 4月 大阪裁判所クラブ担当(同)  
大阪地検、高検担当  
薬害エイズ事件など
- 1999年 3月 遊軍(同)  
O157、雪印食中毒など
- 2001年 3月 厚生労働省担当(東京社会部)  
医療事故、肝炎、イレッサ、BSE、SARS etc.
- 2004年 3月 社会部遊軍 医療班キャップ(同)  
がん、心臓病、脳疾患の実力病院調査など
- 2006年 3月 法務報道部(社会部兼務)キャップ  
大野病院事件判決など
- 2009年 4月 社会部厚生労働省担当 & 医療班キャップ  
新型インフルエンザなど

2

# 若手プロジェクトチーム：Fチーム

## 「コミュニケーション力」

国民とのコミュニケーションを向上させるため、国民への通知やお知らせを誰が見てもわかりやすくする方法を考え、情報公開、ホームページ改善、会議の公開など厚生労働行政の「見える化」の推進や広報戦略について検討する。

3

## 本日のテーマ

1. 厚生労働省が「コミュニケーション力」不足であると感じた事例があるか
2. それはなぜ起こっていると分析するか
3. どのような体制にすれば改善されると思うか
4. 御社のコミュニケーション力向上施策について

4

1. 厚生労働省が「コミュニケーション力」不足で  
あると感じた事例があるか

5

1. 厚生労働省が「コミュニケーション力」不足で  
あると感じた事例があるか

- ① 厚労省のホームページ
- ② 会議(審議会)の公開
- ③ 統計データの公表
- ④ 記者会見の時間設定

6



# ①厚生労働省ホームページ



7

# ①厚生労働省ホームページ

- 「重要なお知らせ」のバナーが無秩序に並ぶなど、厚生労働省が発信したい情報を並べている傾向が強い
  - 構成全体として「局」「課」など、担当部局単位で情報がまとめられている
- 厚生労働省の組織や担当部局の所管を知っている少数の人には使いやすいが、知りたい情報を求めて閲覧する多くの人にはどこに自分が知りたい情報があるのか分からないのではないかと

8

## ①厚生労働省ホームページ

- 議事録、資料を掲載しているページが担当局、担当か課単位で分かれている
  - 「行政分野ごとの情報」で「健康」「食品」「医療」など、テーマごとに分類されているが、その先のページは会議分類となっており、会議の仕組みを知らない人にはほぼ理解不能
- 「未承認問題についての厚労省の取り組み状況を知りたい」など、国民が知りたいテーマについて情報を入手が困難ではないか

9

## ①厚生労働省ホームページ

- 審議会等の資料の公開が遅い
  - 通常、独立行政法人が運営するWAMネットの方が早い(原則として翌日)※WAMネットのHPは事業仕分けの対象に…
- 厚労省でも、リアルタイムのアップで対応するケース(中医協の資料など)もあり、早い対応は可能？最近はかなり早いケースが増えている。本来は厚労省がするべき、できる業務では？

10

## ②会議の公開

- 診療報酬改定前の中医協は入りきれないほどの傍聴希望者の部会も。先着順のため、早朝から並ぶ傍聴希望者

→「見える化」のために、国会や事業仕分けのようにネット中継を活用する方法はないか。

(保険局医療課は問題指摘直後にネット中継を導入しようとしたが、一部委員の反対で頓挫したまま)

11

## ③統計データの公表

- 統計データを検索しにくい
- クロス集計が圧倒的に多く、多くの研究者がいろいろと分析できる個票ベースの単純集計がほぼない
- データの公表の際、統計情報部だけによる発表で、「なぜそうなったのか」説明が十分でないことが少なくない

12

# ④ 記者会見の時間設定

- 新聞やテレビの×切時間に対する認識が十分でない

例) 舛添要一厚労相(当時)の2009年5月1日  
午前1時30分過ぎからの記者会見

- 「カナダから帰国した横浜市の男子高校生が新型インフルエンザの感染の疑い」と発表
- 会見最後に「PCRの結果は出ていない」
- = これまで出ていた簡易検査段階の確認に過ぎなかったが、各社1面アタマで展開へ

## 国内発生? どう対処

**インフルエンザから身を守る7カ条**

- うがい・手洗い・マスクの着用
- 食料・水・日用品の備蓄(2週間分)
- せきをするときのマナー徹底
- 日ごろから情報収集を
- 十分に休養をとり、体力や抵抗力を高める
- 不要不急の外出・旅行を控える
- 感染したと思ったら、保健所の発熱相談センターへ連絡後、病院の発熱外来へ

**弱毒性で軽症多く**

水際で阻止  
 疑いあれば隔離 ■ 帰国後発症、まず保健所に  
 国内発生? どう対処

**新型インフル**

弱毒性で軽症多く



舛添要一厚労相は1日、新型コロナウイルスから感染した新型インフルエンザに感染した疑いがある若者日本で初めて確認したと発表した。患者は横浜市在住の男子高校生(17)で、カナダから帰国した後、国内で発症した。

厚労相は記者会見で、この患者は新型インフルエンザと診断された。PCRの結果は出ていないが、これまでの簡易検査段階で確認された。各社1面アタマで展開された。

**日本初の感染疑い**

カナダ帰り、横浜の高校生

新型インフル



## 「誤報」を生み出した背景

- 「この会見の直前の横浜市側の対応は、まったく不可解なものだった。『結果は解析不能』との報告をよこしてきたものの、その後一切の連絡が取れなくなった。「疑いあり」という段階での公表は病院に人が殺到してしまうなどのパニックにつながる可能性があり、『避けるべきだ』という意見も省内にはあった。しかし感染拡大を防ぐことは、時間との闘いでもある。だからこそ公表に踏み切ったのだ。」

(舛添要一著『舛添メモ 厚労官僚との闘い752日』(2009))

15

## 降版協定時間

東京6紙

朝刊

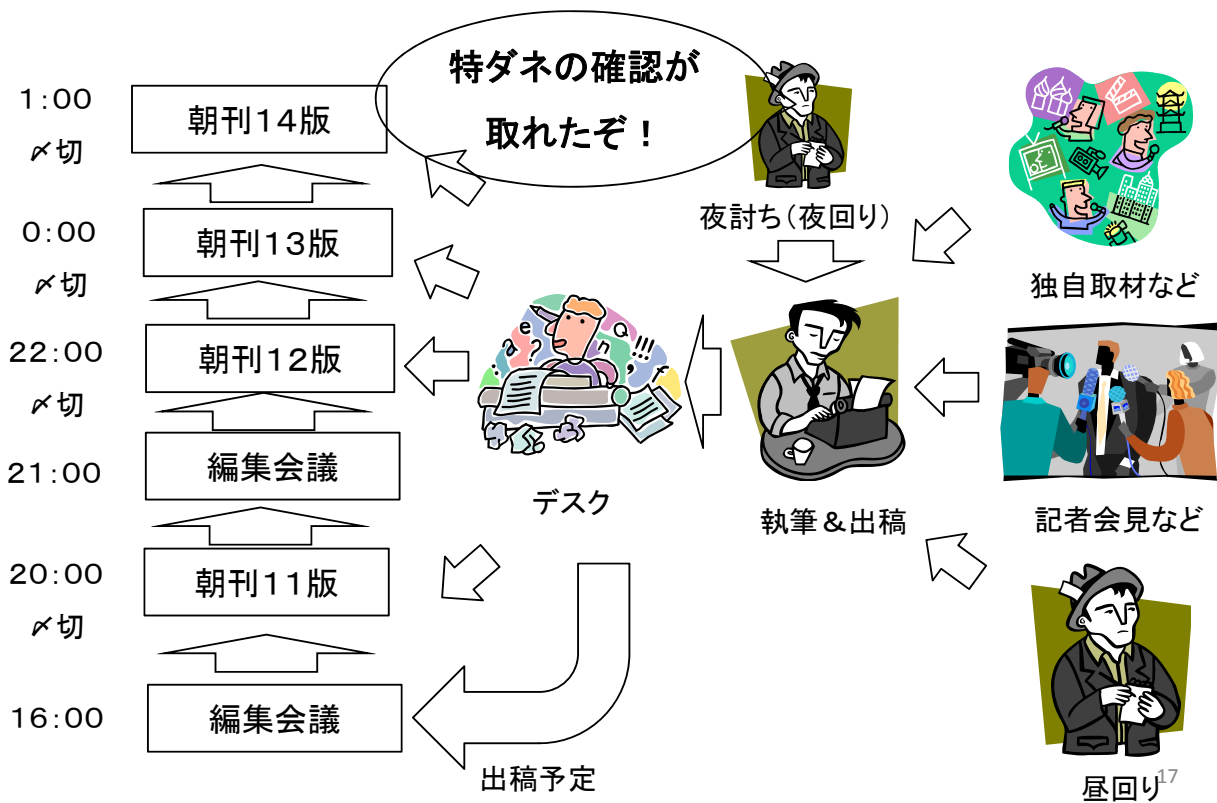
- 午前1時25分59秒までの発生

夕刊

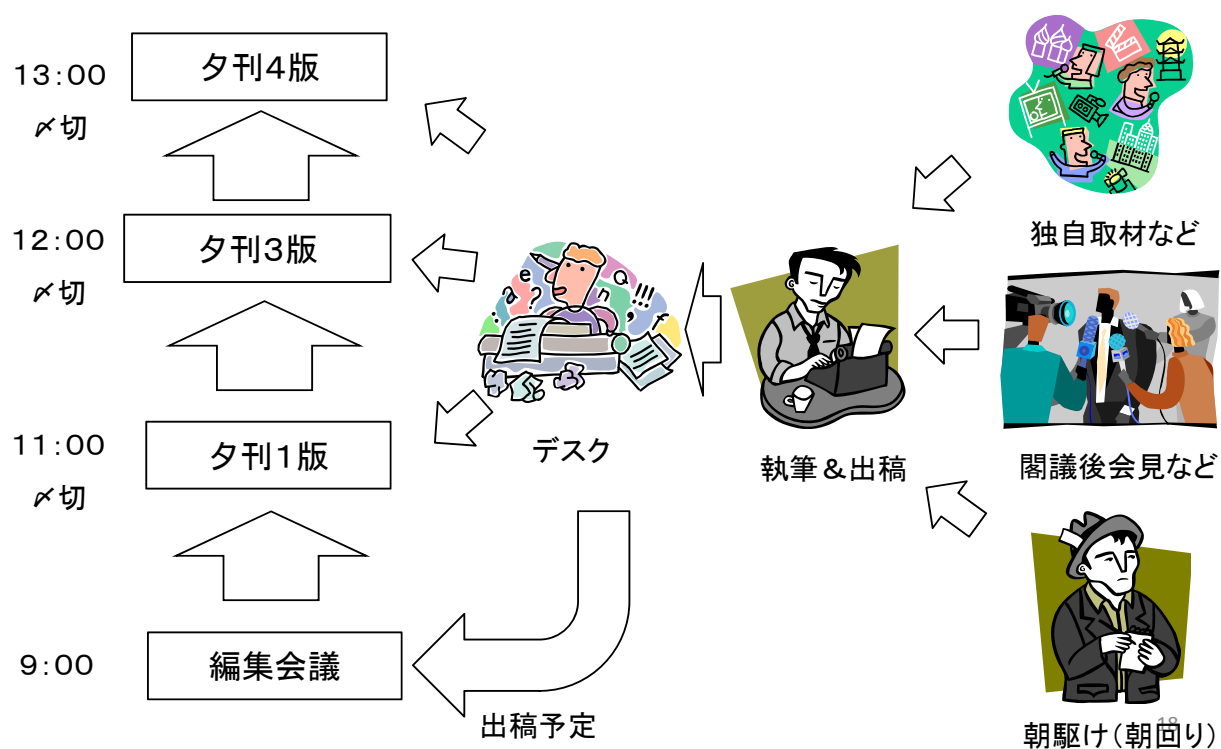
- 午後1時20分59秒までの発生

16

# 新聞制作のスケジュール(朝刊)



# 新聞制作のスケジュール(夕刊)



## 2. それはなぜ起こっていると分析するか

19

## 2. それはなぜ起こっていると分析するか

- 共通することは、「相手の意思を考えていない」こと
  - 「伝えればいい」「公開すればいい」という一方的な「意思伝達」の発想
- 「相手は何を求めているのか」を考える思考の欠如＝「意思疎通」

苦情を生かすことももちろん必要だが、苦情になる前に考える仕組み

20

### 3. どのような体制にすれば改善されると思うか

21

### 3. どのような体制にすれば改善されると思うか

現状)

広報室＝権限なき調整役

例：午前1時半からの大臣の記者会見は制止できず、大混乱となった

改善案)

重要な情報を取りまとめ、大臣など政務三役や厚労省幹部とも会見対応の調整ができ、日ごろから国民、記者と交流し、「何を求めているのか」を把握して「意思疎通」の専門家として広報責任者を置く。

例：新型インフルでも「スポークスマン」の必要性が指摘されている

22



## 分かりやすい情報発信を支援する職員(非常勤)の募集について (大臣官房総務課広報室) 2010年5月24日

厚生労働省では、厚生労働省からの情報発信を分かりやすくするための業務に従事する「非常勤職員」を募集します。

◇ 職務内容及び募集要項は次のとおりです。

### ◎ 職務内容

パンフレット等、厚生労働省が広く一般に発出する文書をわかりやすく訂正する業務等

### ◎ 募集要項

#### 1 募集人員

2名

#### 2 応募資格

以下に掲げる実務経験を3年以上有すること

- ・ 広報、広告に関する実務
- ・ 新聞、雑誌等の記者及び編集実務
- ・ コピーライター等制作会社における実務
- ・ その他上記に類する実務

→「意思伝達」するための「文書コントロール室」(長妻昭厚労相)ではなく、「意思疎通」できる人材&部署が必要ではないか

23

## 厚労省に不足する7つの能力

- ① 実態把握能力
- ② コスト意識・ムダ排除能力
- ③ コミュニケーション能力
- ④ 情報公開能力
- ⑤ 制度・業務改善能力  
(アフターサービスの考え方)
- ⑥ 政策マーケティング・検証能力
- ⑦ 新政策立案能力

(2010年4月20日「平成22年度 厚生労働省の目標」より)

### ③コミュニケーション能力

国民や地方自治体等への通知やお知らせ等が、誰が読んでも分かりやすい表現となっているか。的確にポイントを伝えることができるか。負担と給付関係が分かりやすく示され、正確に国民に理解されているか。厚生労働行政が分かりやすく国民に説明されているか。

(2010年4月20日「平成22年度 厚生労働省の目標」より)

25

## 「Communication」とは

Communication:

The activity or process of expressing ideas and feelings or of giving people information.

(OXFORD 現代英英辞典)

→厚労省の目標③「コミュニケーション能力」は英語の定義に近い「意思伝達」?

26

# 「コミュニケーション力」とは

コミュニケーション (Communication)

= 人間が互いに意思・感情・思考を伝達し合うこと。  
(スーパー大辞林)

自分の意思を相手に伝える

+

相手の意思を自分が理解する

→「意思疎通」

= 相互的なものであり、一方的なものではない

27

## 「自分の意思を相手に伝える」

だが、「すべて」を伝えることは難しい。

→「何を伝えたいのか」を明確にする。

→ただ「行政」という膨大な情報を抱えている公機関のため、その他の情報についても提供してさまざまな視点から検証・検討ができることも求められている。

28



感染症意見交換会には多くのメディアが参加している  
(2009年5月26日、東京・新宿の国立感染症研究所)

感染症意見交換会登録メンバー皆様

日頃は意見交換会にお集まりいただき、ありがとうございます。  
次回の意見交換会は本日(10月15日)19時より、感染研  
2階 共用第一会議室にて開催いたします。

テーマは、以下を予定しております。

新型インフルエンザ(パンデミックインフルエンザ)の状況

予防接種(ワクチン)とは

新型インフルエンザ(パンデミック)ワクチンについて一文献情報一

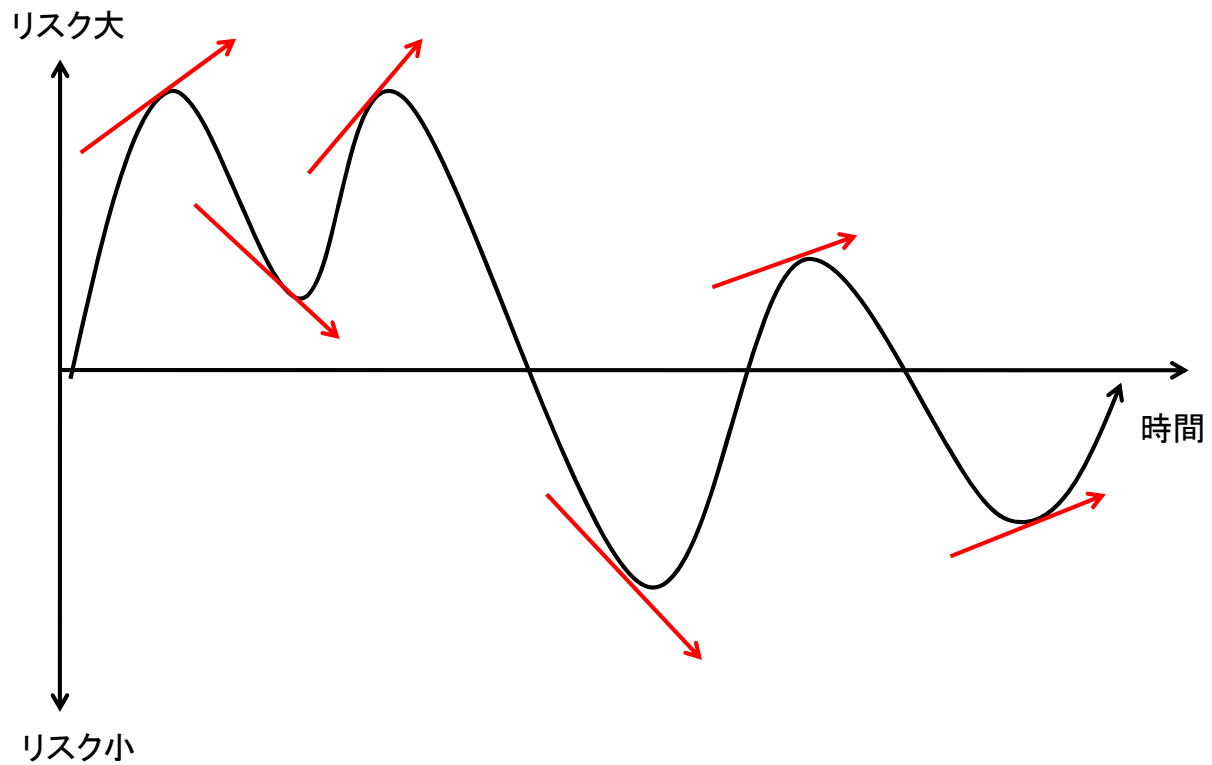
**\* 本日は共用第一会議室(会場)に、実地疫学専門家養成プログラム(FETP)10周年記念行事による、感染症疫学調査、感染症対策に冠するポスター発表の展示があります。学会発表のような厳密な考察が行われているものではなく、現状の活動報告的な意味合いのものでありますので、自由にご覧頂いて結構ですが、取材対象ではありませんので、ご承知くださいますようお願いいたします。**

また、**もし取材等のヒント**にしようとする場合には、ポスター発表者に必ずご連絡くださいますようお願いいたします。

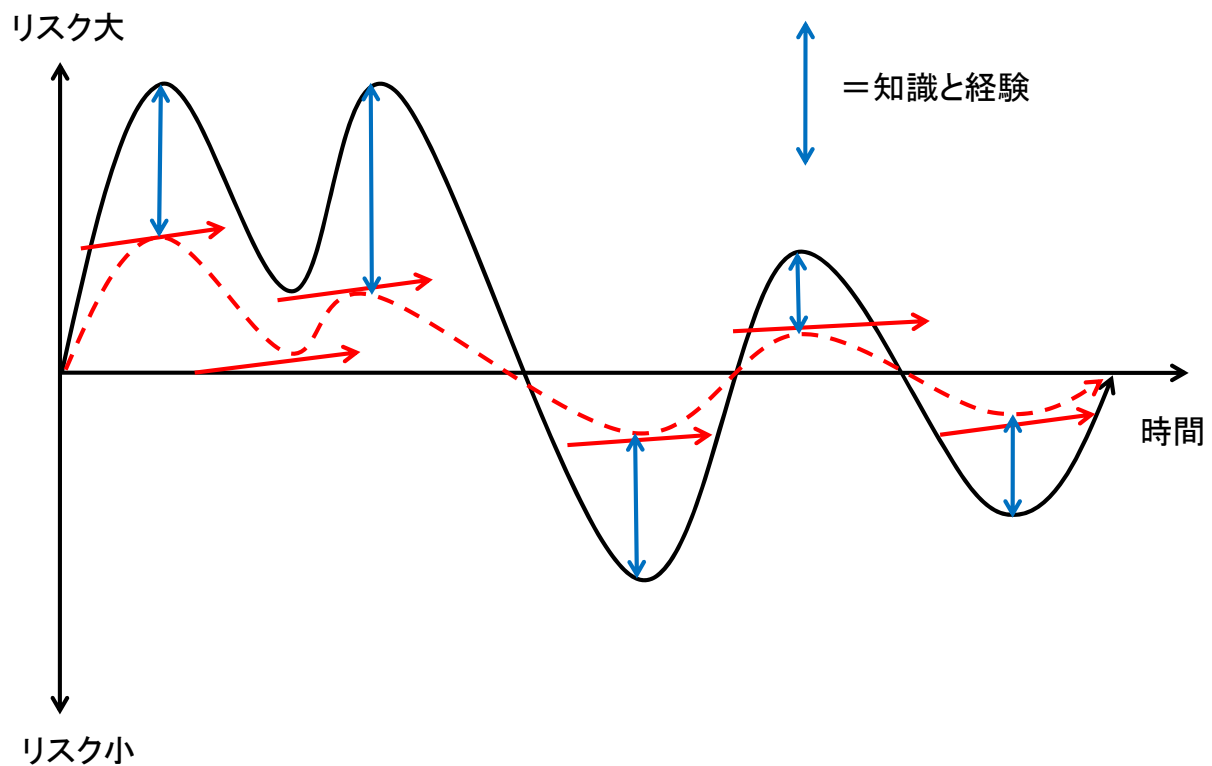
**本会は、感染研が公式発表、公的見解を述べる場ではなく、感染症に関する理解を深めていただくため、また意見を交換するために、感染症情報センター長が行っているもの、とお考えください。**

→広報責任者を決めて、知識だけでなく、日ごろから信頼関係も構築

# リスクの大きさと報道のブレ



# リスクの大きさと報道のブレ



# まとめ

- 「意思伝達」だけを強化しても、コミュニケーション能力の強化にはつながらない。
  - 「相手(国民)が何を求めているのか」を理解して「自分の意思を相手に伝える」=「意思疎通」のコミュニケーション能力が求められている
  - 日ごろからの「意思疎通」が危機管理の際にも大いに役立つ
- 「意思伝達」だけでなく、日常的に「意思疎通」できる広報責任者を定めてはどうか

## マッキャンヘルスケア・石川晴巳氏ヒアリング概要

## 【略歴】

(株)マッキャンヘルスケアワールドワイドジャパン・シニアプランナー  
1982年上智大学大学院哲学専攻修士課程修了。同年よりぴあ株式会社にて出版企画室勤務。1987年渡仏。1990年リヨンⅡ大学文学部修士課程修了。以降、医療から政治・経済にいたる多分野の雑誌編集・書籍編集・広告制作を。2006年より(株)マッキャンヘルスケアワールドワイドジャパンにてプランナー。2008年4月より2年間、厚生労働省・新型インフルエンザ対策推進室にて広報を担当。2010年4月より現職に復帰。

平成22年6月2日(水)18:30-21:00

## 1. 厚生労働省がコミュニケーション力不足と感じたことがあるか

- ・ 国会と財務省が、厚生労働省の2大コミュニケーションターゲットになっており、国民不在ではないかとの指摘を受けても仕方がない体制となっている(テーマによっては、必ずしも厚生労働省本省が国民とのコミュニケーションをメインに行う役割を担う必要はないかもしれないが)
- ・ そのため、
  - ① ポスターやパンフレット等において、ターゲットが不明でメッセージを絞り込めていないコミュニケーションがなされている
  - ② カタログ的な施策の紹介は本来パンフレット等で行うべきであろうが、なぜかポスターにすることで、立ち止まって見るにはとても無理のある例が散見される。これは適切な媒体選びが考慮されていない証拠
  - ③ 単に事実を列挙した「アリバイ」作りとしての一方的情報発信が行われている例が散見される(厚生労働省は情報の受け手に何を伝え、どのような理解や行動を促したいのか不明)
  - ④ 厚生労働省のホームページ更新内容を配信するサービス(RSS)に、2行程度のリードコピーをつけた方がいい(現状では情報の項目表記から内容を推測することが難しく、情報の受け手に対して不親切)

## 2. それはなぜ起こっていると分析するか

- ・ 理念／戦略／体制／戦術の4レベルについて分析すべき
- ・ 理念:「厚生労働省が施策に関する情報提供を十分に行う重要な役割を担っている」ことについて、職員一人一人が認識していないため、省内キャンペーンが必要では
- ・ 戦略:コミュニケーションを行うための戦略(テーマによっては、国民に行動変容を直接的に促すことが重要であったり、あるいは、必要な体制整備を円滑に進めていくための国民感情の醸成を目的としてコミュニケーションを行うことが適切な場合もある。ゴールを明確にした戦略の立案が必要)
- ・ 体制:問題点は①コミュニケーションの専門家の不在／②媒体特性についての理解が不十分なまま媒体の割り振りを主な役割としている広報室の機能不全／③政府広報の効果の低さ(例:視聴率が低い)
- ・ 戦術:コミュニケーションのターゲティング／媒体選び／表現力不足

## 3. 厚生労働省が認識しておくべき広報・コミュニケーションに関する一般論

- ・ 国民の、情報の価値付け傾向:危険情報>利益情報>安全情報
- ・ 国民は、全てのテーマに関して十分な情報を精査して独自の判断を下せるというわけではない。ある程度、判断の類型を示すことが必要なテーマもある→世論形成にはマスメディアの圧倒的な影響が無視できない現状(国民は、一般的に、発信される情報について、できるだけ短時間で判断したい)
- ・ 情報に対する個人の反応:A(注意)I(関心)D(欲求)M(記憶)A(行動)、あるいはA(注意)I(興味)S(検索)A(行動)S(情報共有)
- ・ 厚生労働省は国民に対して本当に「安心」を提供できるのか、それとも国民の「信頼」を獲得すべきなのか、コミュニケーションに当たっては、この大前提を熟慮すべき。「安心」の提供は難しい。例えば、以下の例で目指すべきは、①より②ではないか。
  - ①「新しい年金制度をつくりました。安心してください。」(恒久的に有効な制度を作らない限り、将来的には何らかの問題が生じ、「安心」は裏切られる)
  - ②「新しい年金制度をつくりました。信頼してください。」(国民に、リスクテイクが必要なことも説明し、納得してもらうことで「信頼」に基づく制度の運用を目指す)
- ・ ゼロリスク神話のまん延。病気になっても病院に行けば治してもらえると



いった過剰な期待値の上昇が、結果として厚生労働省批判の激しさに結びついているケースがある。厚生労働省が万能ではないことをしっかり説明することで、国民の厚生労働省に対する期待値を下げる(実情を正しく理解してもらう)べきではないか

- ・ ターゲティングの重要性。インターネットの普及により、流布している情報量は以前の400倍以上に増えており、情報発信をしても、生活者には届いていないケースがほとんど→ターゲットを絞るべき→知識の有無／関心・態度の有無／行動・習慣の有無等によって情報の受け手をセグメントにわけ、優先順位をつけて普及施策を実施。ターゲティングの曖昧な情報発信は、媒体の選択もメッセージの明確化も不十分になり、ほとんどが無駄に終わる。

#### 4. どのような体制にすればいいのか

- ・ 省内の人材育成／外部との連携／業務の外注(アウトソーシング)
- ・ 省内の人材育成①: 広報室の機能強化(外部スタッフによる、媒体特性や広報プランニングシート等に関するノウハウ注入)
- ・ 省内の人材育成②: 重要広報テーマ担当者のメディアトレーニング(マスメディアとの良好な関係構築、プレスリリースの作成ノウハウ、記者会見の実施法等)
- ・ 省内の人材育成③: 職員全員に対するコミュニケーションスキル向上は、この次
- ・ 外部との連携①: 各部局の広報戦略がずさんな管理をされていることについては、外部スタッフによる戦略管理を行う
- ・ 外部との連携②: 自治体との連携(テーマによっては、厚労省は広報の雛形をつくれればよい。広報の主体を、住民ともっとも距離の近い自治体が担うべきテーマも多いはず。)
- ・ 外部との連携③: 外部研究者による広報関連研究の機能強化→コミュニケーションの効果測定指標の作成
- ・ 業務の外注: コミュニケーションは厚労省の本来業務ではなく、よりよい制度作りこそが本務であろう。しかし、テーマによってはコミュニケーションが重要であるため、アウトソーシングを行って効率的にコミュニケーション力を向上させるケースもある
- ・ その他: You Tube で「見える化推進」(重要施策3分紹介コーナーの設立)
- ・ その他: 政府広報の計画的・戦略的活用(広報室の管理能力強化が前提)

- その他：紙媒体活用刷新プロジェクト(すべてのポスター・パンフレット類の制作をいったん停止し、制作の目的・ターゲット・表現の適切さ・ターゲットに届く媒体かどうか等を見直す)
- その他：政策決定プロセスを国民と共有(見える化)し、国民が納得できる制度設計を(例：形骸化したパブコメ制度の再建等)(ソーシャルマーケティング手法の一つ)→制度作りに関して、プロセスを共有することで、国民と共同責任を負う(例：コンセンサス会議)
- その他：silent majority の声を如何に吸い上げていくか

厚生労働省

若手プロジェクトチームF御中

# 「コミュニケーション力」 向上のためのご提案

2010年6月2日

マツキケンヘルスケア

ワールドワイドジャパン

石川 晴巳

## 課題の確認

## チームのミッション

Fチーム:「コミュニケーションカ」

国民とのコミュニケーションを向上させるため、  
国民への通知やお知らせを  
誰が見てもわかりやすくする方法を考え、  
情報公開、ホームページ改善、会議の公開など  
厚生労働行政の「見える化」の推進や  
広報戦略について検討する。

## 本日のヒアリング項目

- ①「厚生労働省がコミュニケーション不足で  
あると感じた事例があるか」
- ②「それはなぜ起こっていると分析するか」
- ③「どのような体制にすれば改善されると思うか」
- ④「御社のコミュニケーション向上施策について」

そもそも、コミュニケーション力とは？

「コミュニケーション」はラテン語のcommunicatioに由来。意味は  
**「分かち合うこと」**

コミュニケーション能力とは、一般的に  
**「他者とコミュニケーションを  
上手に図ることが出来る能力」**

つまり、コミュニケーション力とは  
**「相手との分かち合いを上手に行う力」**

ということは、コミュニケーション力の発揮には絶えず  
**「相手」と「分かち合うもの」がある**

具体的なコミュニケーション力とは？

恋する若者に必要なコミュニケーション力は？



相手の気持ちを把握し  
自分の気持ちをタイミングよく伝え  
二人で共有できるビジョンを提案し  
相手を魅了すること

具体的なコミュニケーションとは？

学校の先生に必要なコミュニケーションは？



生徒をよく見て  
その生徒の資質を把握し  
資質が開花するように  
配慮や工夫によって  
気づきを与えること

つまり、コミュニケーションのプロセスは

- ✓ 相手を知り  
(リサーチ)
- ✓ 相手と共有するものを明確にし  
(コンテンツ制作)
- ✓ もっともよい方法で伝達し  
(媒体利用・広報)
- ✓ 相手の反応を受け取り  
(リサーチによる情報伝達の結果把握)
- ✓ 必要に応じてこのプロセスを繰り返し  
(有効な手法の継続)
- ✓ コミュニケーションゴールを達成する  
(成果の評価)

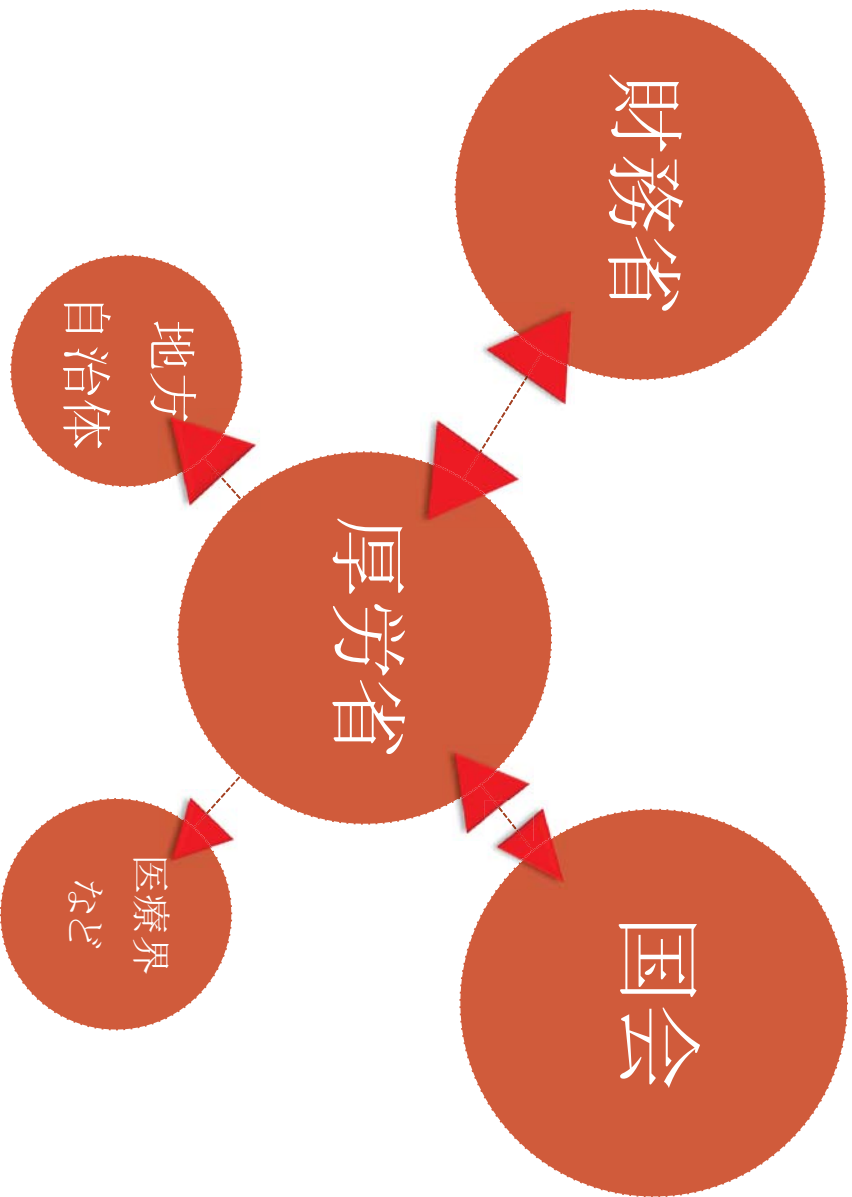
コミュニケーション力の発揮とは



状況と対象者とコミュニケーションゴールに応じて  
「知る」「つくる」「発する」「修正する」  
などの方策をいくつか  
適切に組み合わせること

厚生労働省が  
コミュニケーション不足であると  
感じた事例があるか

## 厚労省のコミュニケーション相手は？



## 厚生労働省がコミュニケーション力不足で感じた事例

このポスターを見たときの疑問は

- 人はノドが渇けば水分を補給するが、それでは遅いのか？
- 他の飲料物と比較して、なぜ水道水を飲むことがいいのか？
- 「健康のために水を飲もう！」というメッセージは主に誰に向けられているのか？

このポスターのコミュニケーションゴールは  
なんなのだろう？



主催：健康のため水を飲もう推進委員会 後援：厚生労働省  
健康のため水を飲もう推進委員会は、全国の水道事業者と連携し、水道のサービス向上に取り組んでいます。



## 厚生労働省がコミュニケーション不足で感じた事例



- このポスターを見たときの疑問は
- 実質的にはカタログなのに、なぜポスターにしているのか？
  - 立ち止まってじっくり見る人が多いという根拠はあるのか？

このコンテンツをポスターという媒体にする積極的な理由はなんだろう？

## 厚生労働省がコミュニケーション不足で感じた事例



このパンフレットはたいへんよく編集されており、タイトルである「食品の安全確保に関する取組」について、広く知ることができ、専門的な知識も得ることができる。

しかし、編集の意図はなんだろう。

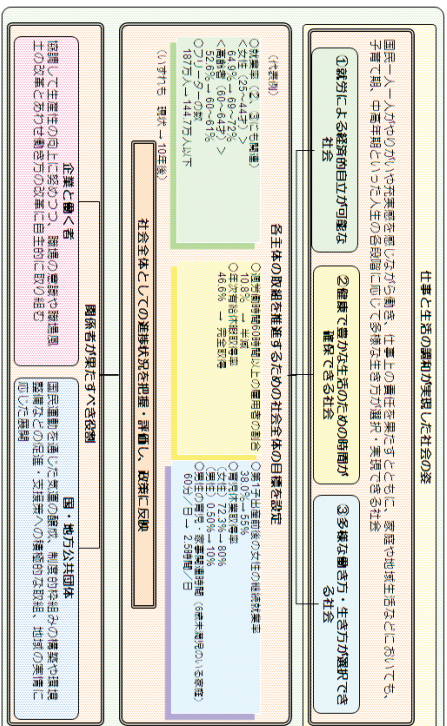
「取組」をお知らせすることで安心感を得てもらいたいのだろうか？

それとも、この冊子はなにかを提案しているのだろうか。

この冊子のコミュニケーションゴールはなんなのだろう？

# 厚生労働省がコミュニケーション不足であると感じた事例

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現 - 「憲章」及び「行動指針」平成19年12月18日 「憲章」及び「行動指針」の承認  
 政府 経済界、労働界、地方のトップ等（協議、合意） → 社会全体を動かす大きな契機に  
 ・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を推進し、国民的な共通の大きな方向性の提示  
 ・仕事と生活の調和推進のための行動指針・企業や働く者等の地域的取組、国や地方公共団体の施策の方針



「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」を読むと  
 仕事と生活に関する日本の状況を様々な観点から分析し  
 望ましい「バランス」の実現を達成するという目標を掲げているがあまりにも  
 取組が多彩すぎて、ひとつのキャンペーンとしてのみとまりが理解しづらい。

# 厚生労働省がコミュニケーション不足であると感じた事例

△▼厚生労働省△▼  
 新着情報配信サービス  
 2010年5月27日(木)掲載  
 ○ 新着情報

- ・平成22年5月例労働経済報告  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151865>
- ・育児休業取得促進等助成金(1-アレポート)  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151867>
- ・指導医講習会等の開催情報  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151869>

- ・平成20年度国民健康保険事業年報  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151871>
- ・ボツライオリスト制度に係る試験法の標準品の整備状況  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151873>

- ・平成22年5月労働経済指標  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151875>
- ・第3回化学物質のリスク評価検討会資料  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151877>
- ・平成22年1月事業月報速報  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151879>

- ・ノールノルノ病の輸入感染症例(米・コロン州)について(国立感染症研究所ホームページ)  
<http://www.haishin.mhlw.go.jp/mhlw/C/?c=151881>

「新着情報配信サービス」はある意味で  
 便利だが、「新着情報」の内容は  
 専門用語の多い一行で示されているだけ。

誰にチェックしてもらいたい  
 どのような情報なのか  
 簡単な説明はつけられないものか  
 と思ってしまう。

このサービスの主旨はなんなのだろう？

# それはなぜ 起こっているか

「それはなぜ起こっていると分析するか」

分かりやすい通知

=コミュニケーション方法の側面

情報公開

=コミュニケーションの前提

ホームページ  
改善

=コミュニケーションの方法

会議の公開

=コミュニケーションの前提

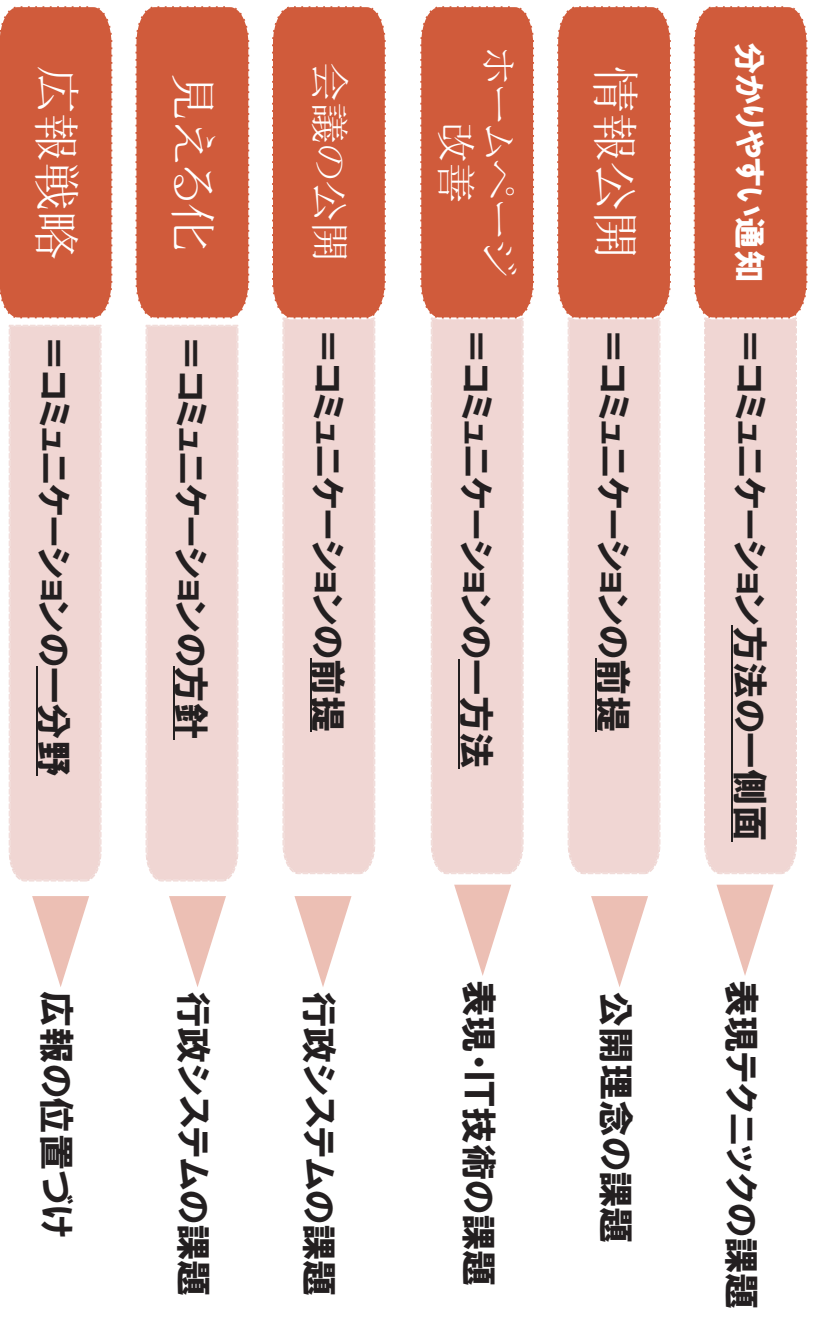
見える化

=コミュニケーションの方針

広報戦略

=コミュニケーションの分野

## 「それはなぜ起こっていると分析するか」II



## 「それはなぜ起こっていると分析するか」III

**【分析】**  
「ミツシヨン」には、さまざまな層の問題が混在。  
この混在は、コミュニケーションという概念の把握が  
厚労省内で混乱している証左では？

**【仮説】**  
コミュニケーションの理念やルールやテクニックが  
整理されていないため、ポスターや冊子やキャンペーンに

理念の不明瞭なもの  
目的の不明確なもの  
表現の分かりづらいもの

などが出てくるのではないか。

そこで、改めて問うべきは「ミッション」の本質

コミュニケーションの向上という課題は

- 理念の問題なのか
- 理念を実現する戦略の問題なのか
- 戦略を実行する体制の問題なのか
- 体制が用いる戦術（テクニック）の問題なのか

今回のプロジェクトが取り組むべき真の問題は？

その答えによって原因の分析と解決策は大きく変わるだろう。

## 「ミッション」の整理 |

### ● 理念の問題

「厚労省は国民のライフプランや生活設計と深く関係する省庁であり、生活を安心して送っていただくため、国民のニーズを踏まえ、制度や施策に関する情報提供を十分に行う」といったステートメントが、省のすべての職員の腹に入っているだろうか。

- ▶ 職員一人ひとりには「コミュニケーション」の重要性が認識されていない。
- ▶ 必要な業務だとは思われていても、重要な業務だとは考えられていない。
- ▶ 結果として、業務としての「コミュニケーション」が未確立
- ▶ コミュニケーション≠広報だが、その広報に関しても「広報？  
自分の仕事じゃない。片手間にやるものだろう」という意識が強いのでは？

省内キャンペーンが必要ではないか？

## ミッションの整理 II

●理念を実現する戦略の問題 A  
厚労省が達成したい「国民生活の質的向上」という目標に向け、その実現に向けた戦略が立てられているなら、コミュニケーション戦略はその戦略のひとつの柱。全体戦略をサポートするものとして、コミュニケーションはいかにあるべきか。この点を明確にし、コミュニケーションゴールを設定し、その達成のための戦略を立案する。

何らかの行動変容を目指す場合、法的な規制などによって実現できることもある。  
このようなテーマにおけるコミュニケーションの役割とはなにか？

※喫煙率を下げるには、価格アツプ、条例による規制、  
タバコの害に関する認知率向上、どれが有効？

## ミッションの整理 II

●理念を実現する戦略の問題 A  
厚労省が達成したい「国民生活の質的向上」という目標に向け、その実現に向けた戦略が立てられているなら、コミュニケーション戦略はその戦略のひとつの柱。全体戦略をサポートするものとして、コミュニケーションはいかにあるべきか。この点を明確にし、コミュニケーションゴールを設定し、その達成のための戦略を立案する。

何らかの行動変容を目指す場合でも、  
法的な規制などによるのではなく、国民の認識＋行動変容を期待する場合、このようなテーマにとってコミュニケーションの役割とはなにか？

※がん検診の受診率を上げるために、何らかの規制で  
義務化するか、それとも重要性の認識による行動喚起しかない？

## ミッションの整理 II

●理念を実現する戦略の問題 C  
厚労省が達成したい「国民生活の質的向上」という目標に向け、その実現に向けた戦略が立てられているなら、コミュニケーション戦略はその戦略のひとつの柱。全体戦略をサポートするものとして、コミュニケーションはいかにあるべきか。この点を明確にし、コミュニケーションゴールを設定し、その達成のための戦略を立案する。

何らの行動変容も目指さない場合、  
コミュニケーションは単なる「お知らせ」なのか。  
そのようなテーマにとって、コミュニケーションは  
本当に必要なのか？

## ミッションの整理 III

●戦略を実行する体制の問題(現状)  
厚労省職員の業務におけるコミュニケーションの役割・業務内容・業務上の位置づけ・予算の在り方などが曖昧。

- 厚労省にはまだ、全省的なコミュニケーション力発揮体制がまだ未整備。(省全体)
- 国民の声を聞く窓口を設置し、質問への回答を公開はしているが、サイレントマジョリテイの意向やニーズを把握し、よりよい制度設計に活かすといった、厚労省本来の業務推進体制は確立していないように思える。(現状)
- 聞かれれば答える、という受け身の説明責任遂行が主流？(意識)
- 電話への応答といえば「苦情対応」？(意識)
- 国民との接触機会をコミュニケーション戦略という観点から捉える発想がない？(姿勢)
- 報道機関への情報提供は適切に行われているか？

### ミッションの整理 III

●戦略を実行する体制の問題(不足)  
厚労省職員の業務におけるコミュニケーションの役割・業務内容・業務上の位置づけ・予算の在り方などが曖昧。

- ▶ 全省的な専門家の不在
- ▶ (人事制度と関連する) 専門家育成システムの不在
- ▶ コミュニケーションのための研修プログラムの不在?
- ▶ (人事制度と関連する) 中長期プロモーション実施の難しさ
- ▶ 媒体調整のみの広報室の役割
- ▶ 政府広報室における専門家の不在
- ▶ 政府広報の効果の低さ
- ▶ 決定的な予算不足

### ミッションの整理 IV

●体制が用いている戦術(テクニック)の問題  
コミュニケーションの実行は、通常、調査・分析・コミュニケーション方法の選択・実行・成果の検証といったプロセスで構成される。

- ▶ コミュニケーションテーマに関して、認知率や行動変容を阻害するバリアなどの現状は把握できているか?
- ▶ 国民とのコミュニケーションについても、対象者が漠然としており、テーマによって対象者を明確にすべき。その明確化は行われているか?
- ▶ 明確化された対象とのコミュニケーションはどのような方法で行われるのがよいか、検討されているか?(イベント? 報道発表?)
- ▶ HPでの情報提供? 紙媒体の配布?)
- ▶ 情報提供を行うときは、対象者に情報が届く最適の媒体を選択しているか?
- ▶ 媒体選択は対象者の関心レベルに対応したものになっているか?



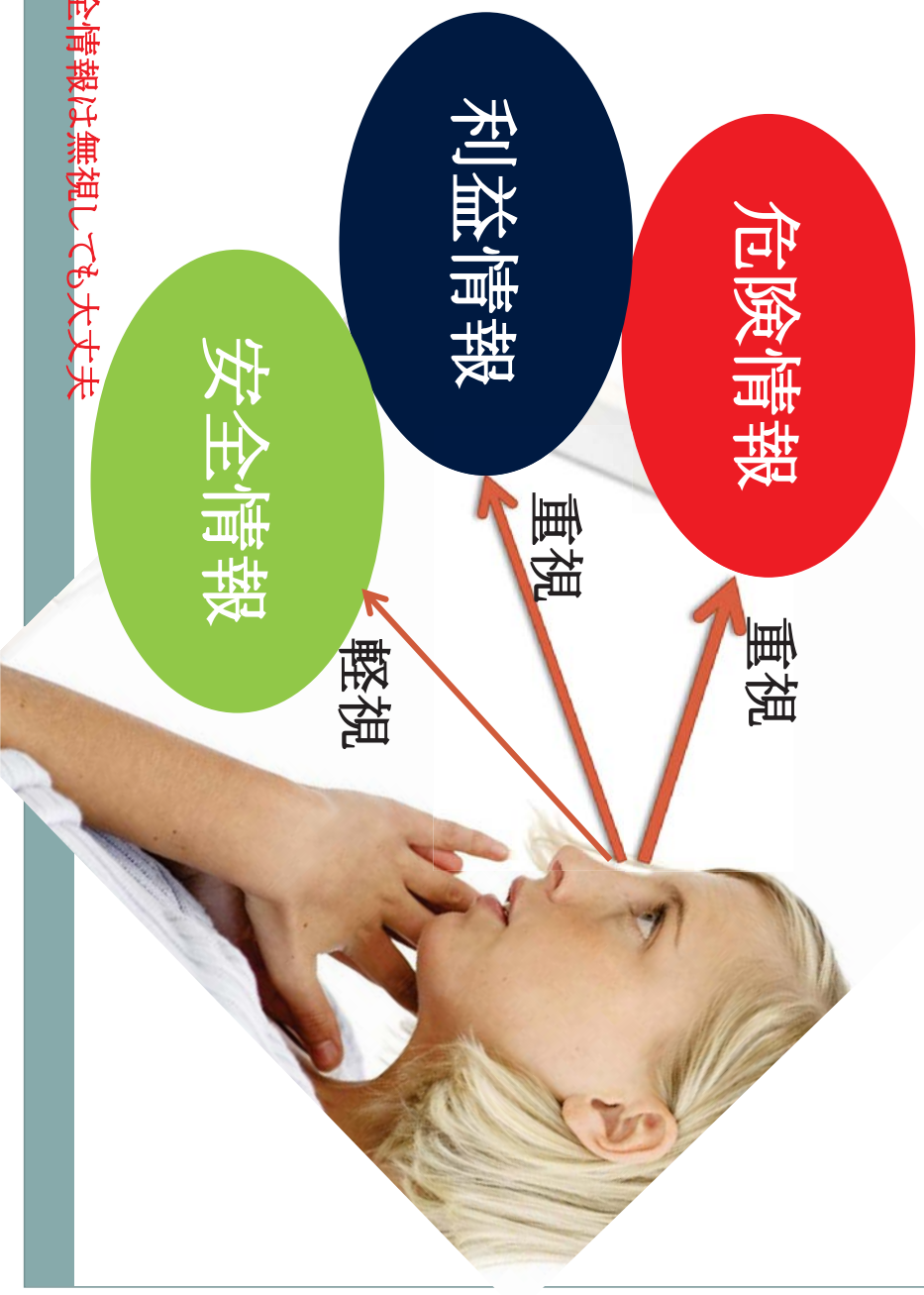
## ミッションの整理 IV

●体制が用いる戦術(テクニク)の問題  
コミュニケーションの実行は、通常、調査・分析・コミュニケーション方法の選択・実行・成果の検証といったプロセスで構成される。

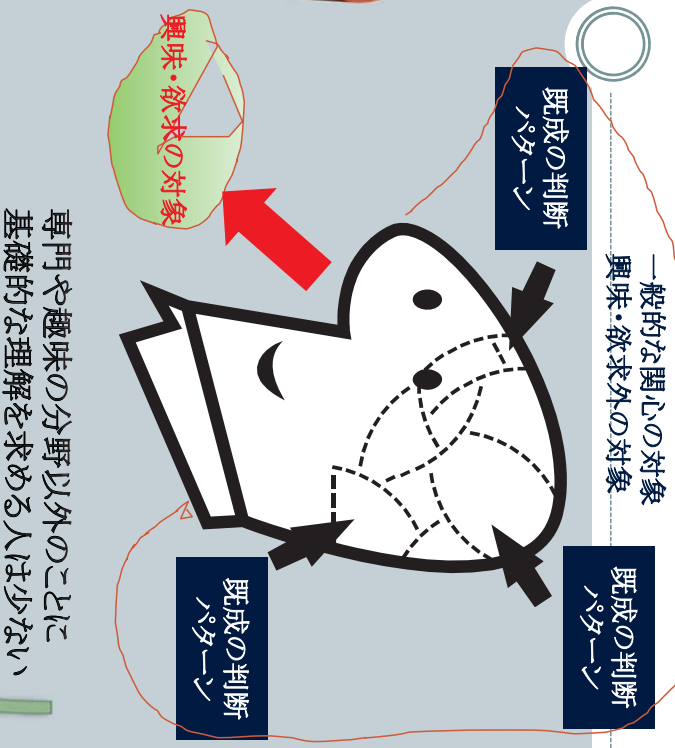
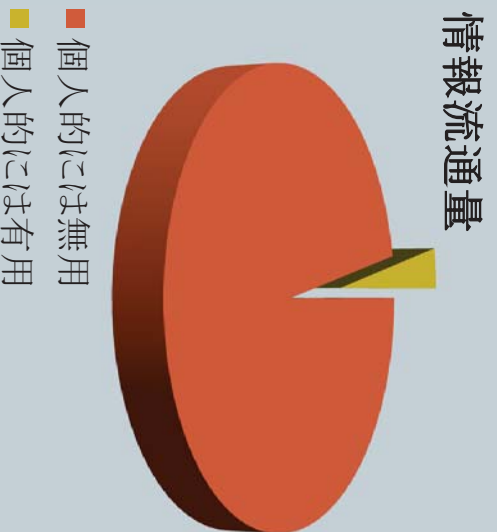
- ▶「提案」すべきテーマが単なる「お知らせ」になっていないか？
- ▶文章やイラストなどの表現は、テーマや対象者に応じて、正確・精緻・明解・判明といった性格を設定されているか？
- ▶関係者の専門的なチエツクを経ることで、表現が両義的になったり、責任回避の雰囲気を帯びたりし、結果として読む気にならない文書を作りだしていないか？
- ▶コミュニケーションの結果を検証する仕組みはあるのか？

## コミュニケーションの あり方を考える いくつかの前提

## 情報の価値付け傾向

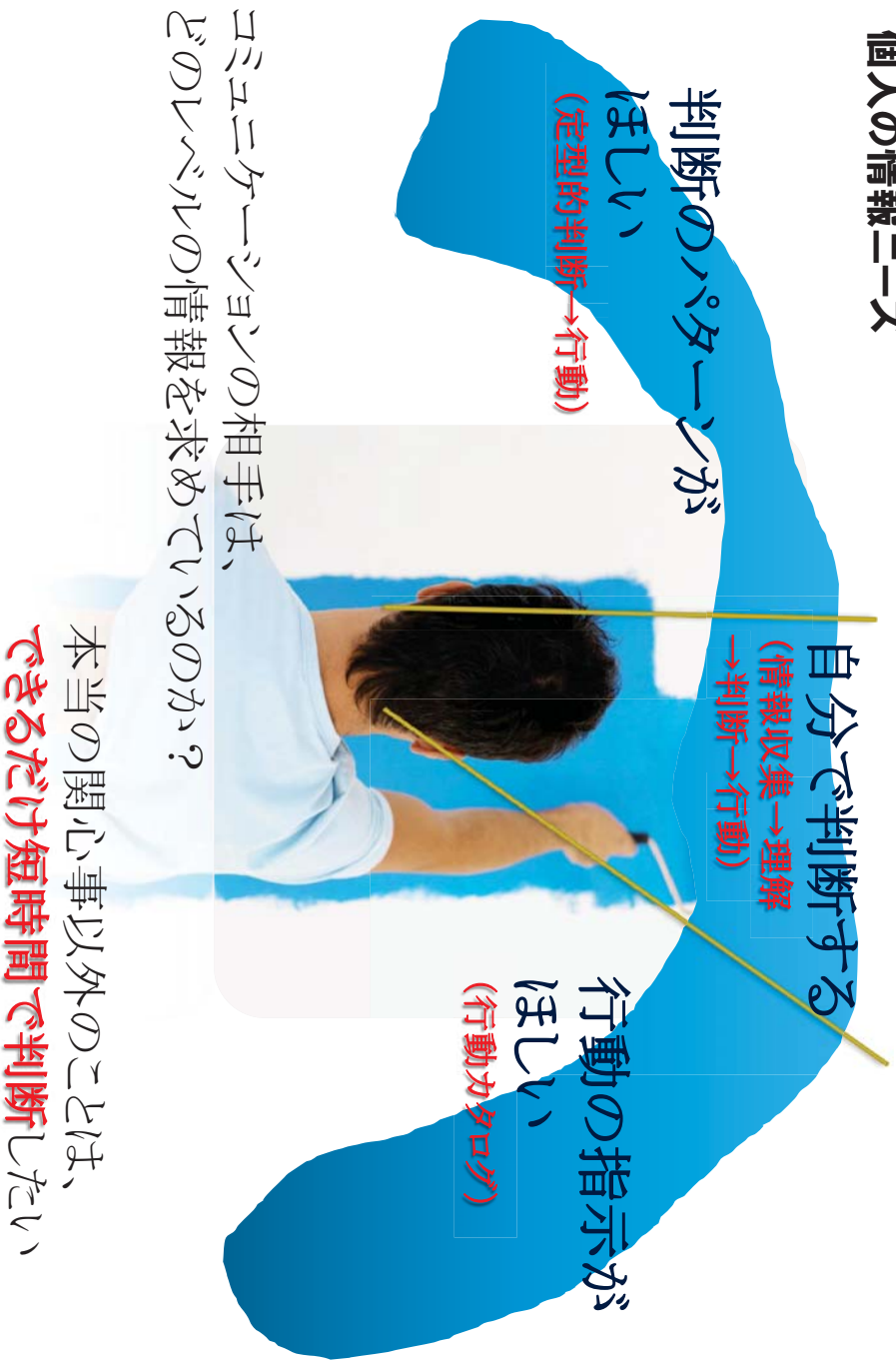


## 一般的な認識・判断

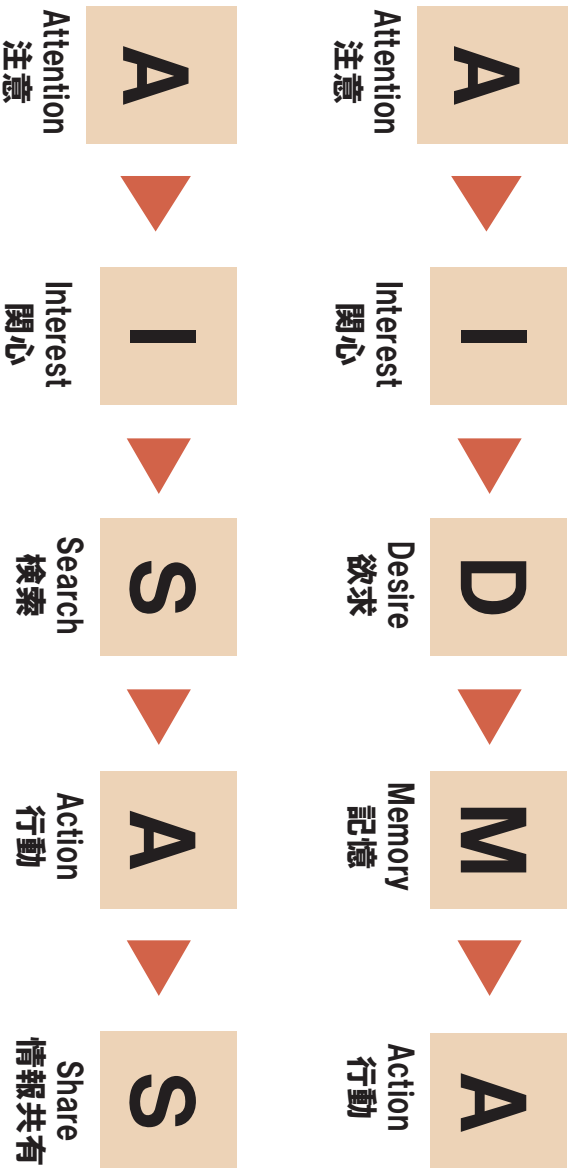


マスメディアによる判断パターンの形成  
(世論形成力)

## 個人の情報ニーズ



## 情報を受け取る個人の反応モデル

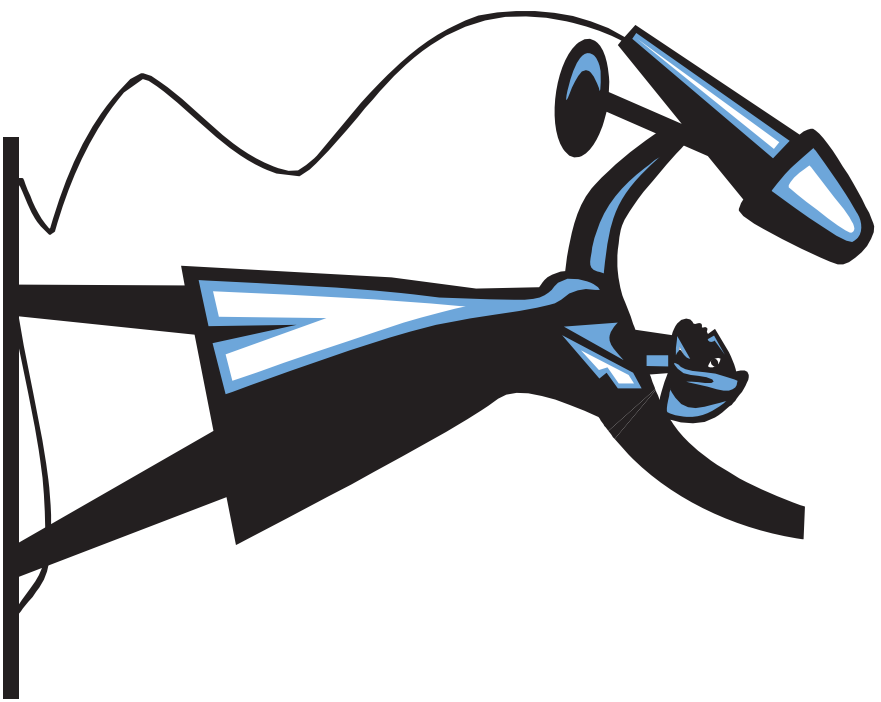


行政の情報とアイデアの法則



# コミュニケーション戦略を考える いくつかの視点

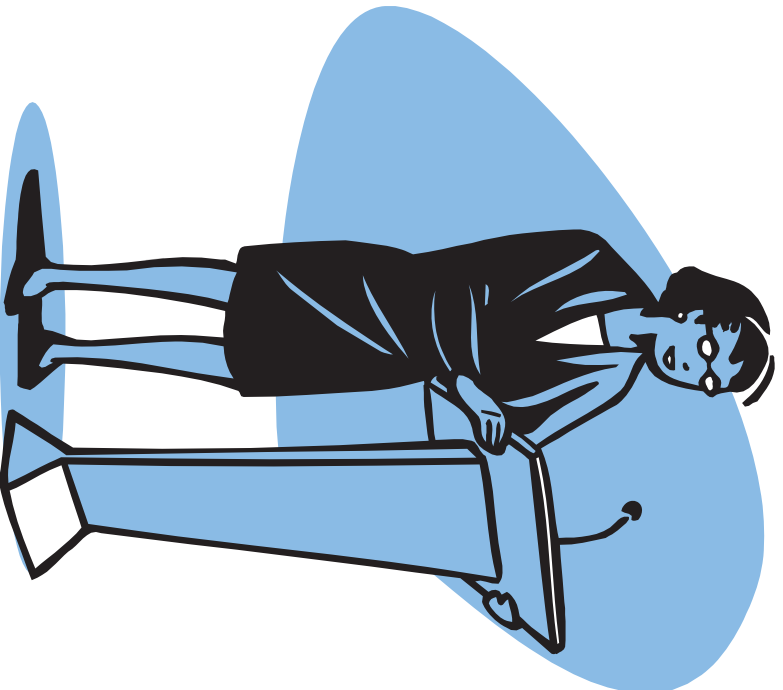
表現と目的



うまい演説

古代ギリシアの雄弁家  
アイスキネスが演説すると人々は  
「なんと話がうまい人だろう」  
と感心した。

表現と目的



人を動かす演説

同じ雄弁家で政治家でもあった  
デモステネスが演説をすると、皆  
「フィリッポ王を倒せ！」  
と叫んだ。

## 安心と信頼



信頼はなくても  
安心はできる



信頼はリスクであり  
安心を保証しない

## ゼロリスク神話

人間の致死率は100%

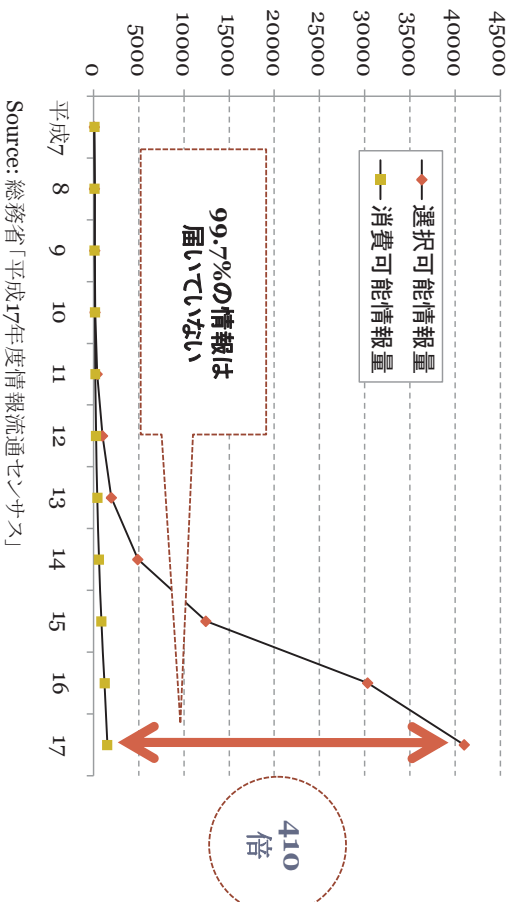
なのに、病気は治ると思いきみ過ぎていないか

この期待値の高さから生じている  
過剰な要求というものが  
あるのではないか

# コミュニケーションの あり方を考える 具体的な事例

(健康局生活習慣病対策課と  
マツキャンヘルスケア  
ワールドワイドジャパンの事例)

世の中に情報はあふれている (情報伝達が難しい背景)



この10年間で世の中に発信される情報量は410倍に増えた一方、発信された情報の99.7%が誰にも伝わらずに消えていつている。

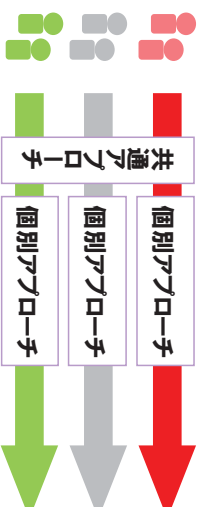
# 「ターゲットは絞りましょう」

## Targeting is important when doing health promotion.

「メリハリ」のあるアプローチとは何か？

「総花的」なアプローチ		
WHO	WHAT	HOW
国民全員	画一 アプローチ	シンポジウム メタボ健診 広報・TV

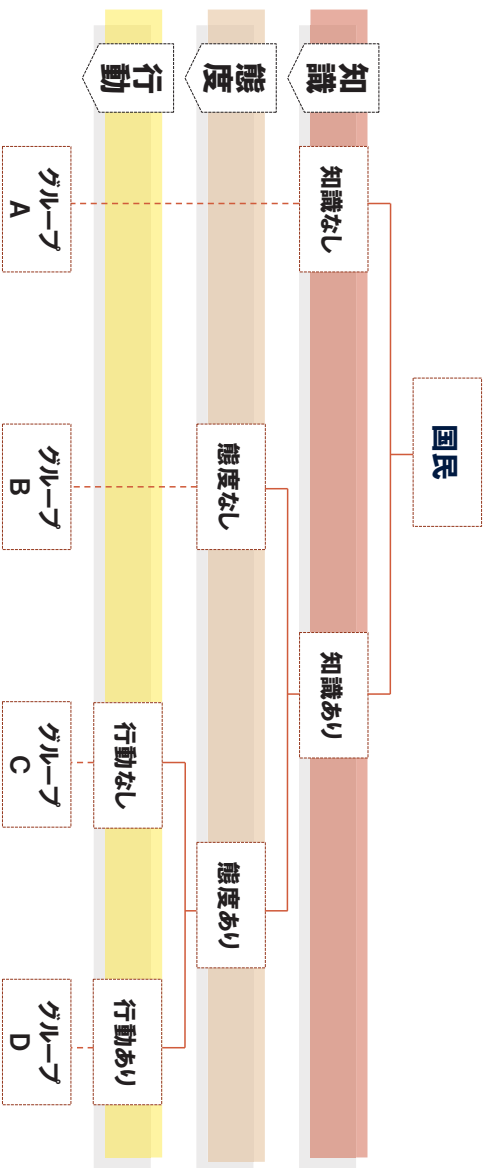
「メリハリ」のあるアプローチ		
WHO	WHAT	HOW
同じ特徴を 持つ集団に グループ化	個別 アプローチ	最適な 伝達方法



情報「爆発」の時代を迎え、確実に目標（疾患啓発、発症リスクの減少、生活習慣の改善と継続及び医療費の安定化など）を達成するためには、「総花」的ではない、「メリハリ」のあるアプローチが求められる

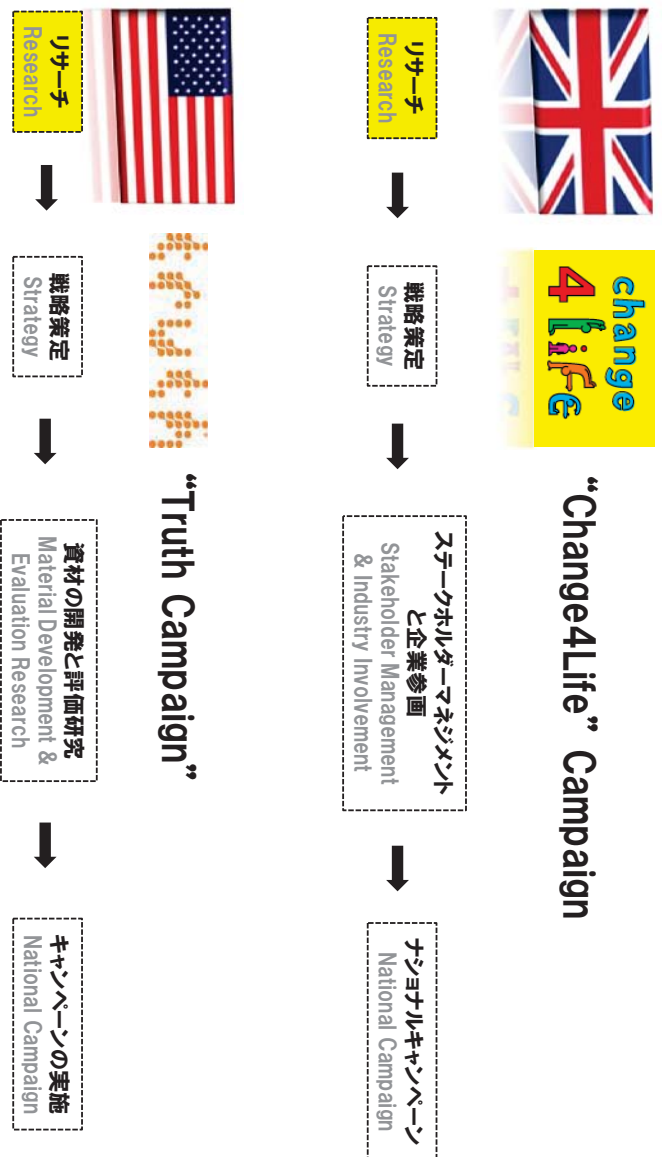


## セグメンテーションによる4つのターゲット



国民各層が現在どのような知識・態度・行動状況であるのか把握しようとした場合、戦略立案の基礎資料となっている国民健康・栄養調査等からはデータを得ることが難しい。ゆえに、エビデンス(科学的証拠)に基づく確かな戦略立案を行うことがこれまで困難であったと考えられる。リサーチ(文献調査、調査事業)が、とても重要である。

## 海外で実施されているヘルスプロモーション



# どのような体制にすれば 改善されると思うか

## コミュニケーション体制構築のための3つの観点

### 省内人材育成

- ・スポーツスパーソンやソーシャルキャンペーンのキーマンなど、省内の人物が担当すべき役割に関して、その担当者育成する必要がある。

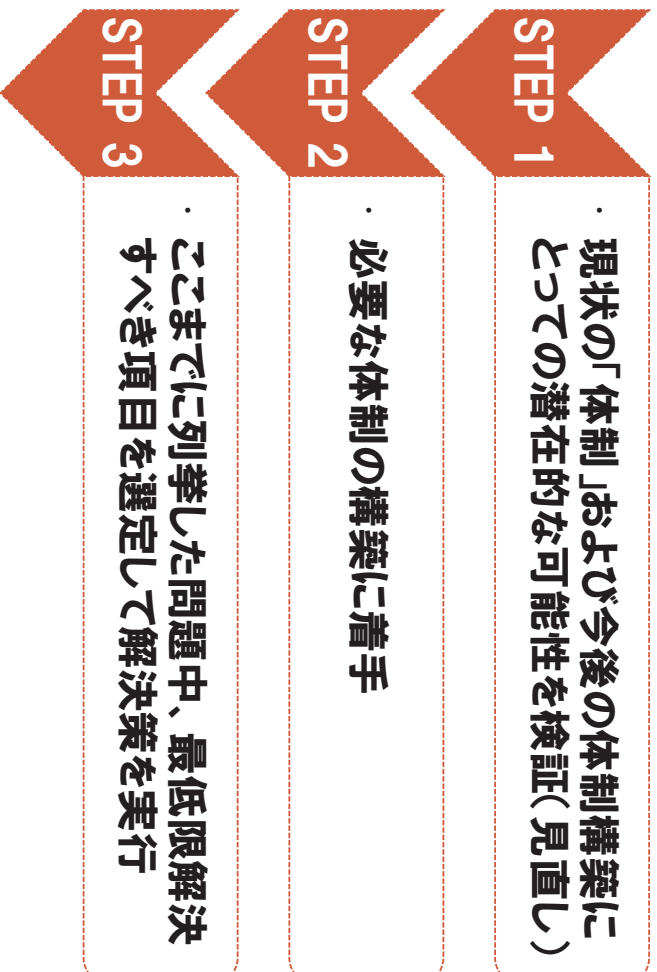
### 外部との連携

- ・ソーシャルキャンペーンの企画や実施などにおいては、政策的なポイントでは省内スタッフが押さえ、コミュニケーションの技法に関しては外部のフロアが担当するほうが、よりよいソリューションの得られる可能性が高い。

### 業務の外注

- ・啓発資材の制作やコールセンター業務、文書のライイトなどに関しては、省内のスタッフがノウハウを習得するより、外注したほうが時間的にも経済的にも、仕上がり品質としても、よりよいソリューションが得られる可能性が高い。

## 実行可能な改善のステップ



### STEP 1 体制の見直し・改善ポイント

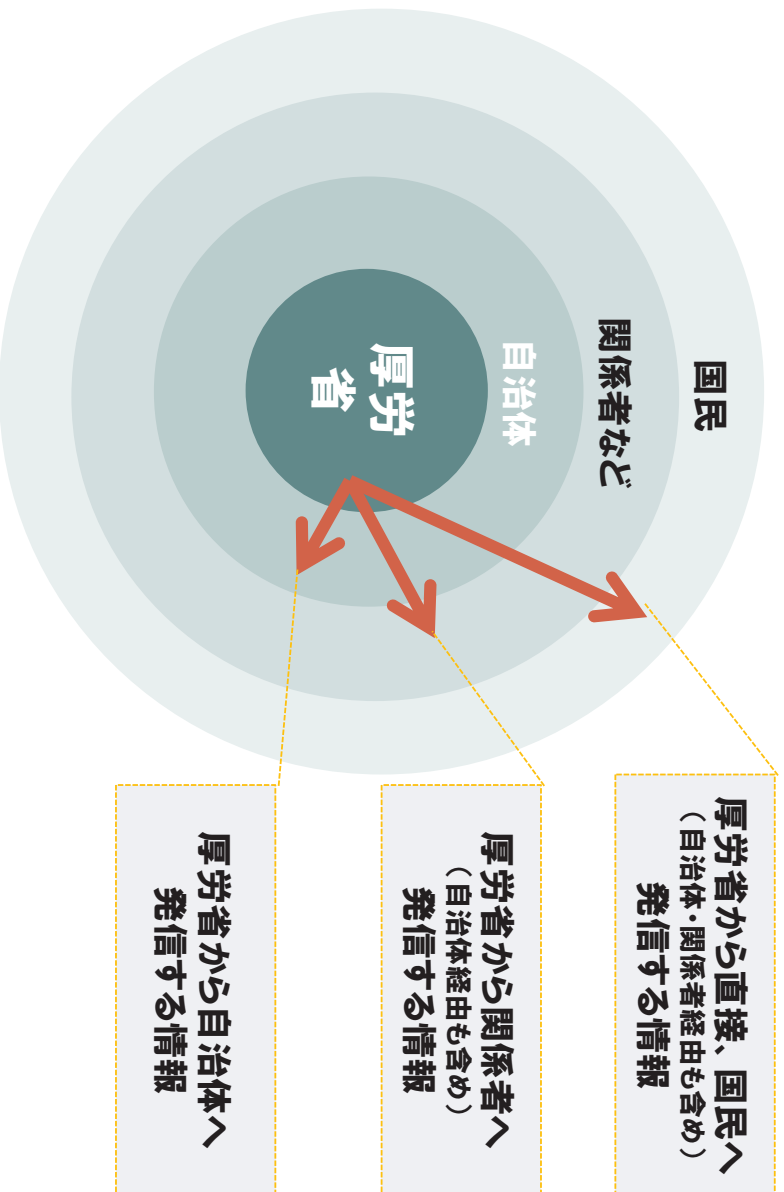
- ✓ 広報委員会の役割と現状の機能(広報室)
- ✓ 大臣官房広報室の役割と現状の機能(外部スタッフ)
- ✓ 各部署の広報テーマ・担当者・計画(広報室+外部スタッフ)
- ✓ 政府広報室との連携および政府広報の有効性(広報室+外部スタッフ)
- ✓ 自治体との連携(各部署の広報担当者+外部スタッフ)
- ✓ 外部団体との連携(各部署の広報担当者+外部スタッフ)
- ✓ 広報関連研究(厚生科学課+外部スタッフ)
- ✓ NPO・NGOとの連携(各部署の広報担当者+外部スタッフ)
- ✓ 民間との連携(広報室+外部スタッフ)

( )は見直し担当

外部スタッフについては次項で説明

## STEP 1 体制の見直しと情報の分類

対象者に応じたコミュニケーション  
ゴールと情報編集・表現を明確化



## STEP 2 体制の改善 (基本プラン)

### 改善A

- プロジェクトチームの諮問機関として「コミュニケーション力向上委員会(外部スタッフ)」を結成。
- ※大臣官房広報室と連携してツールの開発・使用・改善などを担当

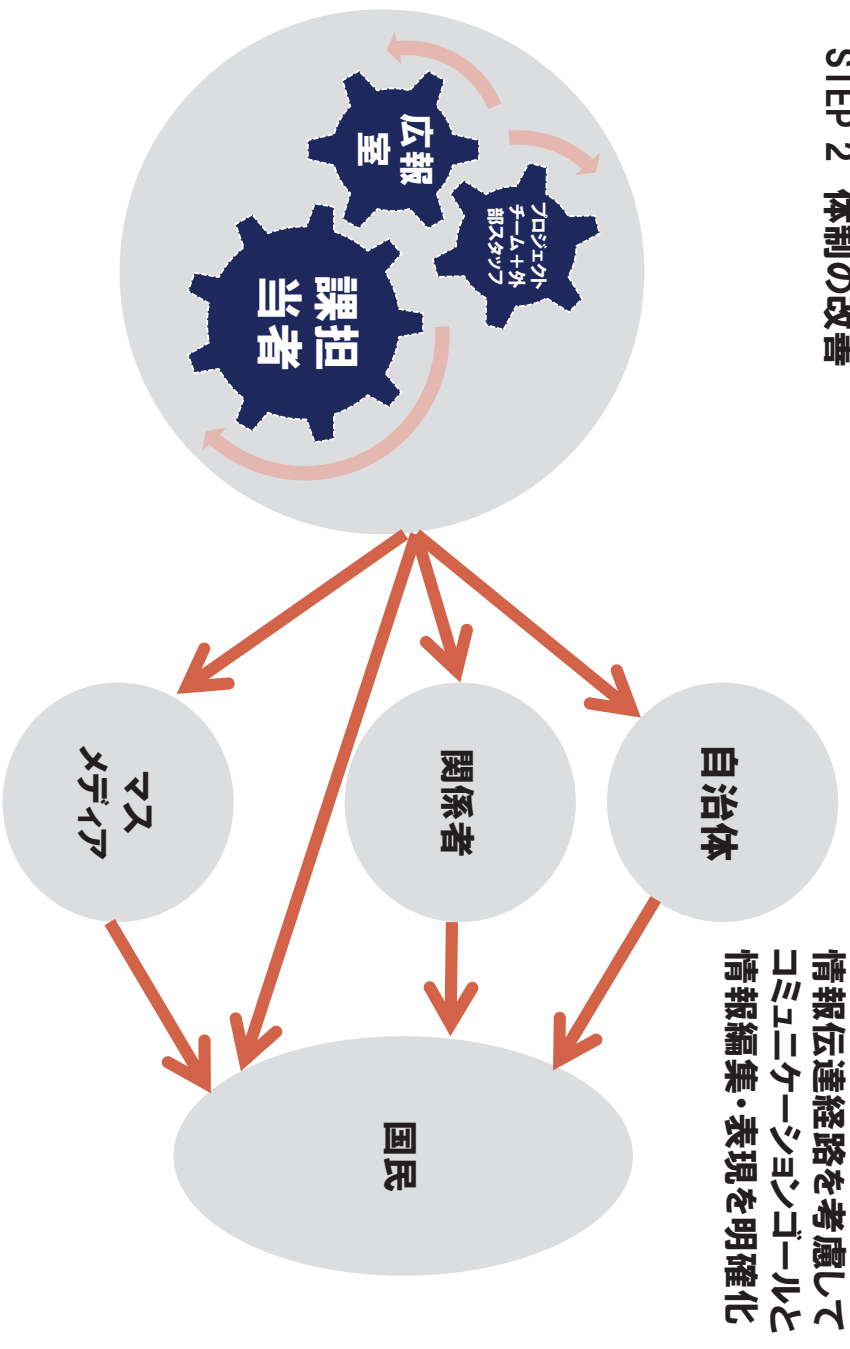
### 改善B

- 大臣官房広報室の機能を強化し、省内広報案件すべてのハブとして機能させる。

### 改善C

- 局ごとの広報委員の下に、課ごとの委員がコミュニケーションセンターごとに担当者を置き、現実的に機能する広報委員会を組織。
- ※「コミュニケーション向上委員会」は広報委員会をサポート。

## STEP 2 体制の改善



## STEP 2 体制の改善（体制強化プラン 広報室向け）

### 広報室全メンバーの基礎力向上

- ・ コミュニケーション戦略立案・PRの基本・媒体特性と対象者の関係などを外部専門家の講義により修得

### 広報室各メンバーの専門性育成

- ・ 外部専門家の指導により、広報室各メンバーを特定媒体のスペシャリストに育成する短期集中トレーニングの実施

## STEP 2 体制の改善（体制強化プラン 課の担当者向け）

### 重要広報テーマ担当者のメディアトレーニング

- ・ SNSメディアとの良好な関係構築からプレスリリースの作成ノウハウや記者会見の実施法までを外部専門家が指導

### 広報計画作成の実践力強化

- ・ 各種媒体の活用法からコンテンツづくりのポイントまでを外部の経験者が集中講義し、随時、コンサルテーションを実施

## STEP 3 コミュニケーション力向上のための施策実行（web関連）

### ホームページの改善促進

- ・ コミュニケーションゴールと対象者を明確にしたホームページの全体構成見直しを促進。自治体職員・関係者・一般の国民が、それぞれほしい情報にアクセスしやすい設計と見やすく分かりやすいデザインや表現を外部専門家とともに追求。

### YOU TUBEで「見える化」推進

- ・ 重要な広報案件に関してすべて、各担当者が3分程度の映像による紹介を行う。外部スタッフがシナリオ作成や最低限の演出などをサポート。

### STEP 3 コミュニケーション力向上のための施策実行（既存広報の見直し）

#### 政府広報の計画的な利用

- ・ 広報戦略を欠いた政府広報のあり方を見直し、情報伝達の対象者や媒体特性を考慮した活用、年間計画などをプランニングする。政府広報室からの割り当てや制作会社への従属から厚労省側のコントロールへと、政府広報活用をチェンジする。

#### 紙媒体活用刷新プロジェクト

- ・ ホスター・小冊子などの広報資材の有効性評価から、対象者を明確にした表現のあり方までのガイドラインを外部専門家とともに作成し、実際の制作実務のポイントを習得。

### STEP 3 コミュニケーション力向上のための施策実行

#### 「国民の声」「モニター」の分析・活用

- ・ 国民向けの広報を行うに際して、求められている情報はなにか、そのポイントを把握するため、現在行われている「国民の声」「広報室モニター」などの分析を行い、よりよい情報発信のあり方・適切なコンテンツなどを明確にする。

#### 「調査事業」「研究事業」との連携

- ・ コミュニケーションに関連する調査や研究は多数あると思われる。それらの全体を集約し、実際のコミュニケーションに活かせる要素を抽出して積極利用を行う。

## 人材育成サポート



- ・スピークスパーソンへのメテリアクトレーニングや広報担当者へのPR基礎講座の開催などをお引き受けします。

## コミュニケーションコンサルテーション



- ・大規模なナショナルキャンペーンからイベントの告知やポスター制作の企画にいたるまで、さまざまなコミュニケーション案件に関して、戦略・戦術などのご相談をお受けします。

## 資材制作



- ・紙からwebまで、あらゆる媒体の制作物をお受けします。



## 京都大学 iPS 細胞研究所・山中伸弥氏ヒアリング概要

## 【略歴】

京都大学 iPS 細胞研究所 所長

京都大学 物質—細胞統合システム拠点 教授

昭和 62 年神戸大学医学部卒業。同年国立大阪病院臨床研修医。平成 5 年大阪市立大学大学院医学研究科修了。同年 Postdoctoral Fellow, Gladstone Institute of Cardiovascular Disease, San Francisco, CA, USA。同年 Research Fellow, University of California, San Francisco, CA, USA。平成 8 年日本学術振興会特別研究員。同年大阪市立大学医学部薬理学教室助手。平成 11 年奈良先端科学技術大学院大学遺伝子教育研究センター助教授。平成 15 年奈良先端科学技術大学院大学遺伝子教育研究センター教授。同年独立行政法人科学技術振興機構 CREST 研究代表。平成 16 年京都大学再生医科学研究所再生誘導研究分野教授。平成 19 年 Senior Investigator, Gladstone Institute of Cardiovascular Disease, San Francisco, CA, USA。同年 Professor of Anatomy, University of California, San Francisco, CA, USA。同年京都大学物質—細胞統合システム拠点教授。平成 20 年京都大学物質—細胞統合システム拠点 iPS 細胞研究センターセンター長。同年独立行政法人科学技術振興機構山中 iPS 細胞特別プロジェクト研究総括。平成 22 年京都大学 iPS 細胞研究所所長。

平成22年6月7日(水)19:20—20:20

厚生労働省(政府)が、研究に関して国民と如何にコミュニケーションを行うか  
(又は研究者が国民とコミュニケーションするにあたりどのように支援できるか)

- ・ **患者・国民に研究を評価してもらうスキームが必要であろう**
- ・ そのためには、患者・国民が、for me ではなく、for us の視点で研究を評価することが必要
- ・ ホワイトハウスにおいて、ヒト ES 細胞の研究の解禁について署名するセレモニーがあった際、オバマ大統領は次のように発言：「今の世代には役に立たないと思うけれど、次の世代にはきっと役に立つ研究である」→日本の政治家・閣僚も、患者・国民に対して堂々と研究の必要性について言えないといけない(来年役に立つことだけに税金を使ったりアピールしたりしているようではいけない)
- ・ 日本においては、good scientist に good speaker はいないと、半分程度の

研究者が思っているが、税金や寄付金等により研究を行っている以上、それでは通用しない

- 研究者のプレゼン能力向上は、大学(院)の担う役割  
※アメリカでは、ポスドク生が、10回シリーズのプレゼン能力向上にかかるコースを受講する(時に、教授も受講)。オーラルプレゼンの様子をビデオ撮影し、発表者のいないところで評価を行い、その結果は発表者にフィードバックされる。
- 研究者のそのような資質養成を大学(院)が行うにあたり、それを行うことにより報いられる制度がないとインセンティブが働かないため、それは政府の役割
- 医療のインフォームド・コンセント同様、研究を遂行するにあたっての半分は、説明
- ただし、研究評価に患者・国民が参画する体制としても、一般人よりも問題意識の高い者しか参画せず、一義的にこれによって研究内容が国民に浸透・科学への理解度が国民の間で醸成されるわけではないため、それらの方にアプローチする別の手立てが必要(知識の底上げ→政治家の発言は影響力があるため、ポジティブな内容についても日々発信してほしい。)
- 他国にみられるような、**研究班における科学コミュニケーターの設置を促進**してはどうか。モノではなく優秀な人を良い条件で雇用できるようにしてほしい。  
※科学コミュニケーター：研究室の広報を行う。ポスドクであることが望ましい。世界的な研究であれば、英語力も求められる。民間企業と同様の処遇にて、長期(10年程度)雇用する。  
※iPS 研究所では国際広報室を設置し、英字新聞社出身者や生物学の博士号を持つ者を専属広報担当者として配属させている→広報室設置の支援は効果があるかもしれない。
- 研究内容に係る市民講座を開催すると、参加者は高齢者が多く、健康相談会になってしまいがちである。市民講座を開催するにあたっては、研究内容を誰に理解してもらいたいのかを考えてセットすべき(高校や大学の学祭の活用があり得るか)。
- 学校教育の活用も検討の余地あり

## 慶應義塾大学・吉川肇子氏ヒアリング概要

## 【履歴】

1982年 京都大学文学部(心理学専攻)卒業。1985年 早稲田大学文学研究科修士課程(心理学専攻)修了。1988年 京都大学文学研究科博士課程後期(心理学専攻)単位取得退学。1989年 京都学園大学法学部専任講師。1994年 筑波大学社会工学系講師。1998年 慶應義塾大学商学部助教授現在に至る(2007年より准教授に名称変更)。1999年 博士(文学) 京都大学。

平成 22 年6月9日(水)19:30-21:00

## 厚生労働省におけるコミュニケーションについて改善の余地がある点

- ・ 危機管理コミュニケーター(スポークスマン)は、言葉の使い方のセオリーを勉強していなければならない。
- ・ コミュニケーションのセオリーや経験を踏まえたツールを、厚労省内に専門家において、指導する体制をおくべき。
- ・ 以前、ドイツの行政機関に対してヒアリングを行った。96年にBSEが蔓延した際、リスコミ部局を設置したとのこと。2002年に訪問した際には以前は約20名が同部局に所属しており、職員の話し方等チェックしていたが、コミュニケーションマインドが部局内に既に普及されたので、リスコミ部局はもう不要であろうと感じているとのことであった。誰が出ても怖くない状況になったという。職員の意識改革を行うことが重要。チェックしてもらえば達成可能。
- ・ コミュニケーションの方法は、既に理論が数多くあるため、経験的に、根拠なしに、「こっちの方がいいのではないか」という方法ではまずい。専門家のアドバイスを聞くべき。
- ・ 厚生労働省においては、方角の表示が「国会側」と「公園側」となっているが、これをやめることで、厚生労働省の印象がかなりよくなると思う。厚生労働省に初めて行った者は、「厚生労働省は、国民でなく国会を向いて仕事している」という印象を強く受ける(そのようなつもりがなくても先方が深読みすることがある)。
- ・ コミュニケーションは小さなことの積み重ねであるが、小さいところだから直しやすいこともある。

## コミュニケーションのポイント

- コミュニケーションにおいて重要なのは、話し方よりも聞き方である。聞くときには、閉じた質問ではなく開いた質問を意識して使うようにするとよい。例えば、厚生労働省職員がマスコミからの取材を受けたときには、「今の説明でわかりますか」等と確認しながら話をすすめることが重要。なぜそういう質問をしてくるかを聞き取ることにより相互の誤解が生じづらい。
- 相手がどんな文脈で話しているのか意識するだけでコミュニケーション力はあがる
- 研修を受ければ直ちにコミュニケーション力が向上するわけではない。普段から意識しなければコミュニケーション力は向上しない。しかし、どこかでセオリーを学ばないといけない。
- 省庁から記者会見のノウハウに関する研修をしてくださいといわれることがあるが、研修というのはノウハウを教えるものではなく、マインドを教え、人間的成長を促し、意識改革を行うもの。海外では、研修を受けなければ幹部になれない。ノウハウは、本を読めばいい。また、経験は、お互いに教えあってシェアできる制度(peer education)があればいい。
- リスクコミュニケーションに係る研修を6ヶ月間かけて行った(1~1.5ヶ月に1度の開催頻度)。当初30名程度の申し込みがあったが、6ヶ月通じて参加していたのは5~6人程度。期間的に後半は国会にかかったことも、参加者が限定された原因か。健康危機管理に関する研修ということなので、当初公衆衛生担当部署の参加者が多いかと考えていたが、意外に労働系の参加者が多く、連続して参加できたのも労働系であった。問題意識の違いがあるのだろうか。
- ポスターが、受け取り手のことを考えていないものとなっている。最近の例であると、咳エチケットのポスターがある。昭和レトロの雰囲気のものであるが、誰のためにこの絵を選んだのかがわからない。発出前の出来上がり案を厚生労働省の非常勤職員に見せる(フォーカスグループ)等すれば、アウトプットの質がもう少しあがるのではないか。
- マスコミ対応としては、記者に対して「勉強してから来い」という態度で接してはいけない。マスコミ対応者は、勉強していない人用に話をする必要がある。
- 広報官になる者は否定的なキャラクターではだめで、前向きな者であるべき。
- クライシスコミュニケーションも平時のマスコミ対応の延長であり、記者の向こうに国民がいることを気にとめなければいけない。

- 公表資料は中学生レベルの資料で、漢字をひらがなにすること、明確な表現を使うことが基本
- お詫びの仕方として、「遺憾に思う」を言うてはいけない。誰に責任があるか不明確になる。謝罪(責任有り)と弁明(責任転嫁)を区別すれば、「遺憾に思う」という表現は出てこない。
- 厚生労働省は農水省とともに、大きな事件を経験している等により、コミュニケーションの本質がわかっているという印象がある。ただ、イメージ戦略は足りないかもしれない。

## 日本医療政策機構・埴岡健一氏ヒアリング概要

## 【略歴】

1984年 大阪大学文学部卒業。1987年日経BP社(現)入社、日経ビジネス編集部記者。1992年日経ビジネスニューヨーク特派員。1994年日経BP社ニューヨーク支局長。1997年日経ビジネス編集部記者。1998年日経ビジネス副編集長。1999年骨髄移植推進財団事務局長。2003年日経メディカル編集部記者(医療の質評価、がん診療などを担当)。2004年日経メディカル編集委員。2004年東京大学先端科学技術研究センター(医療政策人材養成講座)特任助教授(のち准教授、非常勤)。2004年日本医療政策機構理事(非常勤)。2008年より現職(日本医療政策機構 常勤)。2010年東京大学公共政策大学院 医療政策教育・研究ユニット 客員教授(非常勤)。2007年より厚生労働省がん対策推進協議会委員。

日時:平成22年6月10日(木)12:15~13:30

## 1. コミュニケーション力不足に関して

○コミュニケーションの捉え方はあるが、今までの経験から、次の各点に問題があると考える。

- ①目的と立ち位置が不明確、そのため、発信するシグナルが混濁化している
- ②ポンチ絵での説明は、論理を不明確にするとともに、議論を阻害している
- ③審議会が利害関係者に好きに言わせるための場になっており、きちんとした議論の場になっていない(最初から結論ありき)
- ④データの公表はあるが、生データの提供ではないため、加工や再分析等ができない
- ⑤厚生労働省ホームページが分かりづらい、ニーズに沿っていない
- ⑥議事録等の公開が遅い
- ⑦通知やお知らせ等が到達しない、利用者に理解しにくい 等

○これらの背景には、次の問題があるからではないか。

- ・従来の厚生労働省には、受益者・国民・対話相手の目線や立場で考えることが少なく、その結果、そうしたことを考える力が不足しているのではないか
- ・厚生労働省の業務が手段となり、目的への意識が希薄化しているからでは

ないか

2. なぜコミュニケーション力不足が起こっているか

3. どのような体制にすれば改善されるか

- 1. の各問題が発生した原因としては、複合的な要因が重なっており、特に、次の各点に留意する必要があるのではないか。
  - ①スキルの問題とその捉え方
  - ②厚生労働省の組織と文化の問題との捉え方
  - ③日本全体の政策立案プロセスと国民・行政の対話の構造の問題との捉え方
  
- これらの各点を検討するための論点としては、次の各点があるのではないか。
  - ①ガバナンス: 厚生労働省の意思決定に患者・市民を参加させるべきではないか
  - ②ビジョンとミッション: はっきりさせるべきではないか
  - ③組織文化
  - ④組織形態
  - ⑤状況認識力
  - ⑥政策形成プロセス力: 立ち位置の強化が必要ではないか
  - ⑦人事・評価
  - ⑧人材育成: コミュニケーションの専門家など、多様な人材が必要ではないか
  - ⑨情報不足: 受益者・現場の声を直接聴く機会を増やすべきではないか
  - ⑩財政不足: 前向き化が必要ではないか
  - ⑪広報体制: 体系的に広報マインド・スキルの配置が必要ではないか。コミュニケーション力強化は、組織改革と合わせて実施するべきものではないか。
  
- 厚生労働省が実施する「コミュニケーション」は、一方的なものではなく、社会の矛盾を解決するため、双方向型のものであるべきではないか。
  
- 政策立案過程において、声を出す人は必ずしも大勢を代表するではないが、しかし、声なき大多数(silent majority)の育成により、情報発信者・コーディネーターとなる者を育成していくことにより、コア人材づくりをしていくことも必要ではないか。(対象は国民全員であるが、国民全員からの反応に基づき対応

するものではない)

- 厚生労働省の「コミュニケーション力強化」は、伝え方の技術をなぞるのではなく、厚生労働省の組織・意識変革がまず先にあり、この結果が発信力につながるように位置付けるべきではないか。
  
- また、政策の説明として、わかりやすさを求めるための「見える化」も必要ではないか。例えば、「〇〇医療に6000億円が必要です」と言うよりも、「国民1人1人がワンコイン(500円)の負担で〇〇の医療を達成します」、など、政策と実施内容をイメージつける方がわかりよいのではないか。



## ■自己紹介

- ・骨髄移植推進財団元事務局長（厚生労働省健康局が“監督官庁”）
- ・ジャーナリスト（日経メディカルなど）
- ・NPO シンクタンク職員（日本医療政策機構 市民医療協議会）
- \* 東京大学医療政策人材養成講座 元特任准教授
- \* 東京大学公共政策大学院 医療政策教育・研究ユニット客員教授
- \* がん対策推進協議会委員など

## ■目次

- ・ 課題の確認
  - ・ Q1 厚生労働省がコミュニケーション不足であると感じたことがあるか
  - ・ Q2 それはなぜ起こっていると分析するか
  - ・ Q3 どのような体制にすれば改善されると思うか
  - ・ Q4 あなたの組織での取り組み
- （以下、主に医療分野に限られた考察となっていることを、あらかじめお断りします）

## ■課題の確認

### ● 「コミュニケーション力チーム」に与えられている課題

「国民とのコミュニケーションを向上させるため、国民への通知やお知らせを誰が見てもわかりやすくする方法を考え、情報公開、ホームページ改善、会議の公開など厚生労働行政の「見える化」の推進や広報戦略について検討する」

### ● 「平成22年度 厚生労働省の目標」にある「コミュニケーション能力」に関する記述

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/04/dl/tp0421-1a.pdf>

「国民や地方自治体等への通知やお知らせ等が、誰が読んでも分かりやすい表現となっているか。的確にポイントを伝えることができているか。負担と給付関係が分かりやすく示され、正確に国民に理解されているか。厚生労働行政が分かりやすく国民に説明されているか」

## ■Q1. 厚生労働省がコミュニケーション不足であると感じた事例があるか

□その1

●骨髄バンク（骨髄移植推進財団）時代

- ・骨髄バンク普及啓発に関して（キャンペーン力不足、情報開示力不足、都道府県格差の開示・施設別成績開示に消極的、など）
- ・官尊民卑的なマナー（監督している組織への上から目線が存在した）
- ・“天下り”人材のコミュニケーション力不足（ミッションに基づいて仕事をするというよりは、本省を見て仕事をする。前向き政策ができない言い訳をする役割を担う。傾聴力不足、状況把握力不足、戦略性不足、機械的な経費節減志向など）
- ・ポンチ絵システム（わかったような、わからないような）

□その2

●ジャーナリスト時代

- ・検討会など（審議のプロセスの古さ、記者クラブシステム）
- ・データなど（分かりにくい、ローデータセットがない、開示した DPC データがグラフのみでエクセルデータなし）
- ・がん対策推進室（患者団体との直接コミュニケーション努力の不足。その後、一部、努力と改善が見られた）
- ・国立がんセンターがん対策情報センターの設置時の説明（約 15 億円の予算スキームの複雑さと 2 面性。一般には理解しにくい）

□その3

●シンクタンク時代

- ・がん対策推進協議会等（審議のプロセス、計画や報告書の文体、意見集約の仕組み）（会議運営、意見集約、議論ファシリテート）
- ・データなど（基本的数値が把握されていない。集計可能なものが集計されていない。県にヒアリングしたものが公開されていない。ローデータセットで開示されない）
- ・ウェブ（組織の都合とたちでの開示。ユーザーの利用目的の達成という観点から組み立てられていない。デザインに改良の余地。文書がお役所的。文書やデザインに統一ルールがない）

□Q1に関するまとめ

●一般に言われていること

- ・ウェブの分かりにくさ。訪問者のニーズに沿っていない。検索エンジンの問題。
- ・議事録の公開が遅い。
- ・データのローデータがなく加工や再分析ができない。

- ・通知やお知らせなどが相手に到達しない、利用者に理解しにくい。
- ・最初から結論ありき、あるいは建設的な議論が少ない検討会など

●生じている症状

- ・受益者、国民、対話相手の目線や立場で考える力の不足
- ・業務が手段となり目的への意識が希薄化している

■Q2. それはなぜ起こっていると分析するか

Q3. どのような体制にすれば改善されると思うか (以下、一緒に回答)

●全般的な状況

ひとつの原因でなく、複合的な要因が重なっている。よって、処方箋もカクテル療法となる。開始すべきところは、全体の改善計画と実施日程を策定し、トップのリーダーシップとミドルの実行チームが、けん引役となって進めること。

問題の捉え方の範囲・広さとしては下記 A、B、C がある。いずれもが問題となっていると考えるべきである。

スコープ A 職員のスキルと努力の問題との捉え方

スコープ B 厚生労働省の組織と文化の問題との捉え方

スコープ C 日本全体の政策立案プロセスと、国民と行政の対話の構造の問題との捉え方

●論点としては下記の 10 点ほどが考えられる。

1. ガバナンス
2. ビジョンとミッション
3. 組織文化
4. 組織形態
5. 状況認識力
6. 政策形成プロセス力
7. 人事
8. 人材育成
9. 情報不足
10. 財政不足
11. 広報体制

○1. ガバナンスなどについて

問題点：疾病構造、社会意識、財政状況の変化を背景に、医療のガバナンスにおいて、厚生労働省が「政策決定をして管理監督する」という考えとスタンスが、そもそもの変更を迫ら

れている。また、要望をとりまとめる団体の代表性、正当性、意見集約力、関係者統治力も限界が見られ、より直接的なコミュニケーションが必要な環境となっている。

⇒

改善方法：医療の経営に市民が参加し、国民主体となり、市民・国民参加で政治がより責任を取る政策決定になっていく。厚労省は、公開の場でのステークホルダーの意見調整能力を高める。患者・市民の経営と意思決定への参加が必要。

具体的には、

- ・医療基本法の制定（医療に関する国民の基本的合意）
  - ・患者市民参加の仕組みを構築
  - ・医療政策決定の新プロセスをつくり、標準的に実施する  
（がん対策推進協議会などいくつかの分野で萌芽が見られる）
- などを含めた対応が必要。

## ○2. ビジョンとミッションについて

問題点：ビジョンが不明確であり、共有されていなかった。ビジョンとミッションがはっきりしなければ、職員はどちらの方向を目指してメッセージを出せばいいのか分からない。組織目標もはっきりしなかった。何を重視してコミュニケーションすればいいのかははっきりしなかった。

⇒

改善方法：ビジョンの設定「ひと、くらし、みらいのために」から、浸透と定着へ。厚生労働省の目標、局の目標の設定から、目標と評価の定着による組織文化の形成へ

## ○3. 組織文化

問題点：組織目的の達成より、ミスを犯さないということが優先され、全体最適より部分最適が優先され、いわゆるお役所的な文化が広がっていた。

⇒

改善方法：ガバナンスを変更し、ミッションを掲げ、組織文化の変更を宣言することで、組織文化を粘り強く修正していく。

## ○4. 組織形態

問題点：省益より局益、課益が優先する縦割り組織となっていた側面がある。

⇒

改善方法：省のミッション、局の目標に向けチームで動ける組織へ脱皮していく。

## ○5. 状況認識力

問題点：情報チャネルの偏在、包括的な情報編集力と意味生成力の欠如などにより、個別

情報から状況認識や戦略を浮き彫りにする力が弱かった。

⇒

改善方法：後述するように情報チャンネルを広げると同時に、包括的な情勢判断を担うセッションや担当あるいはプロジェクトチームをおき、状況判断をすると同時に、発信すべきメッセージを考える。

#### ○6. 政策形成力

問題点：霞が関の中の情報に基づいて自分で政策を策定するというスタンスであったために、現場ニーズとミスマッチを起こすことが多かった。

⇒

改善方法：社会的合意形成のためのファシリテーター・エディターとしての立ち位置に変更し、納得のプロセスにより、納得の政策を作ることに貢献していく。

#### ○7. 人事、評価、労働環境

問題点：採用時にコミュニケーション能力が重視されていない。コミュニケーションに関する研修が少ない。早期にコミュニケーションのOJT経験を踏ませるローテーションになっていない。過重労働で、コミュニケーションのことを考える余裕がない。コミュニケーションの専門家など、多様な人材がいない。

⇒

改善方法：採用時にコミュニケーション能力を重視する。現場窓口でのサービス受益者との直接対応経験を増やす、若手に早期に社会とのコミュニケーションの経験を積ませる。コミュニケーションの専門家など、多様な人材を採用する。NPO経験者など、利用者目線の多様な人材を組織の各階層に入れる。

#### ○8. 情報不足、知識不足

問題点：座っていて入ってくる情報に依存しがち。団体などを経た、利害情報に強くさらされる。受益者（患者など）、現場の提供者、地域の行政担当者などの生の情報を取る機会が少ない。

⇒

改善方法：各業務ラインにおいて、受益者、現場、地域の声を直接聞く機会を増やす。各業務ラインにおいて、好事例の場所に直接行って、情報を取る機会を増やす。

#### ○9. 人材育成、スキル不足

問題点：コミュニケーション力がある人材を育成する仕組みがなかった。研修などもなかった。また、コミュニケーション力を尊重する文化や個々人の努力が不足していたこともあって、傾聴力、ヒアリングからの政策形成力などのコミュニケーション力が育たなかった。

た。

⇒

改善方法：コミュニケーション重視を組織の価値観として明確に位置付けると同時に、研修など人材育成の機会を体系的に提供し、継続的な人材育成を図り、コミュニケーションにも職員の努力と意が払われるようにしていく。

#### ○10. 財政不足

問題点：財源がなく、ゼロシーリング、マイナスシーリングが起点であるため、施策提案を断るのが仕事となり、歯切れが悪くなる。また、戦略的メリハリをつけず、中途半端な施策を行うために、スタンスがはっきりしなくなり、明確な狙いと効果を述べにくくなる。

⇒

改善方法：業務の見える化、経費節減、業務仕分け、予算仕分けなどの実施と同時に、医療関連分野の財源を確保し、効果のある施策を前向きに打てるようにする。そのためには、業務の見える化、医療基本法の策定、医療政策決定への患者・市民参加、医療保険ガバナンスへの加入者参加などが不可欠。

#### ○11. 広報体制

問題点：組織の各階層に、体系的に広報マインドとスキルがある人材が配置されていない。

⇒

改善方法：トップのリーダーシップと情報発信、スポークスパーソンの明確化、広報室の役割の確立、各セクションの広報担当設置、広報品質管理室設置など一連の対応を実施。

#### ■Q3 どのような体制にすれば改善されると思うか（追加回答。その他の改善策）

・参考となる可能性がある海外のベストプラクティス（好事例）など

英国：クリニカルガバナンス、パブリックインボルブメント、ペーシェントインボルブメント、パブリックコンサルテーションなどの実施あるいは強化。NHS 経営への市民参加、NHS ディレクトの設置など。

米国：NIH、NCI などでのメディアワークショップ、患者ワークショップ、患者リエゾン活動などの実施や専門技術検討機会への市民参加の促進。

#### ■Q4 あなたの組織・経験での取り組み

##### ●その1 骨髄移植推進財団

・施設別アウトカム情報の開示

- ・委員会などすべて原則公開、委員会への患者関係者委員の参加
- ・ボランティア団体との協働による公開フォーラム実施など

⇒導き出される対策：委員会の公開・患者参加などの推進。施設別アウトカムなどの開示の推進。

#### ●その2 東京大学医療政策人材養成講座関係

- ・4つのステークホルダーの“同居”とフラットな場での討論。政策立案者（行政担当者など）、患者関係者、医療提供者、メディアの共同作業により、相互理解とコミュニケーションが深まった。

- ・メディアドクター。医療報道に関して、マルチステークホルダーで議論。

- ・共同での修了制作、プロジェクト実施

⇒導き出される対策：マルチステークホルダーがいっしょに政策課題に取り組む場を常時確保し、行政担当者の育成にも活用する。

#### ●その3 がん政策情報センター

- ・アトラス型表示による地域格差情報の提供

・がん政策サミットによる、患者アドボケート、立法府、行政府などの同居による、がん政策に関する共同議論。

- ・政策を理解する患者アドボケートの育成支援により、患者・市民と行政のコミュニケーション回路の強化をお手伝い。

⇒導き出される対策：政策格差情報の積極提供、政策に詳しい患者リーダーの育成、行政と患者の協働作業の環境整備など。

#### ●その4 がん対策推進協議会

・がん対策推進協議会（提案書取りまとめワーキンググループ）による、患者・現場・地域の声に基づいた政策提案づくり。

- ・都道府県がん対策推進協議会委員アンケートとタウンミーティングによる、意見聴取とコミュニケーション。

⇒導き出される対策：がんワーキンググループ方式の他領域への拡大。

\*以上です。

目指せ、新時代の行政モデルへの脱皮！「ひと、暮らし、みらいのために」

NPO法人ライフリンク・清水康之氏ヒアリング概要

【略歴】

1996年 国際基督教大学(ICU)卒業。1997年 NHKに入局。  
2001年 NHK東京放送センターへ異動。2004年 NHKを退職し、ライフリンクを設立。以来、代表。2009年11月から2010年6月内閣府参与。

日時：平成22年6月22日（火）14：10～15：30

○（自殺対策において、メディアが取り上げたいと思うデータでも、メディアへの出し方を間違えた結果、その取扱いが小さくなってしまった経験を踏まえ）

- ・情報の出し方の工夫が必要、つまり、受け取る側の反応を見越した上で行う発信が必要であり、こうした点、不足があるのではないか。
- ・情報の発信は統一して実施するべきではないか。発信にあっては、その発信の仕方・発信情報の相乗効果等を踏まえたストーリー性を考慮して実施するべきではないか。発信にあっては全体を統括するとともに、事前に情報と情報との関係を整理した「鳥瞰図」が必要ではないか。
- ・これを対処するには、個々人に任せるよりも、専門的に対応する者が必要ではないか（広報室の機能強化か、統括者づくりが必要）
- ・また、埋もれている情報を掘り出して、意味をつけて発信することも必要ではないか。

○（各省庁で実施する情報発信の中で、すばらしいと思ったものとして）

- ・厚生労働省が始めた事業仕分けのyoutube放送が、同時又は時間を置かずに放映する方式であったことから、見る人たちの意識を高め、信頼性向上に役立っているのではないか。
- ・まずは一次情報として「情報を出す」、その後はこれを見やすいものにしていくことが必要ではないか。このための編集能力は技術として必要であり、自前でできるようにすることが望まれるのではないか。
- ・情報は「着信」しなければ意味がないもの（「発信」に意味があるわけではない）、着信させるため、ストーリーと併せて、発信の方法を、検討するべきではないか。
- ・広報等の情報発信に関する業務は、資質がある者を広報・メディア対応のプロとして育成することが重要ではないか。



- ・会議は極力、公開とともに発信させるべきで、その延長線上に記者会見の公開もあるのではないか

○（役所側は、あれもこれもと情報を出したがるがとして）

- ・過剰な情報は、結局は、受け手には届かない、むしろ伝える中身をどんどん削ぎ落とすことにより、メッセージ性を高めるものであり、この点の専門家は必要ではないか。

○（Twitter など、情報の発信と、情報発信ツールの活用に関して）

- ・技術の発展により各種の情報発信ツールが出ているが、活用にあっては、それぞれの媒体の特性を踏まえて検討するべきではないか、組み合わせの方法を検討することが重要ではないか
- ・Twitter は、ツールとしては、個人間のキャッチボールができる程度でまだ未熟、双方向の伝達ができる点に有用性があるが、HP等との組み合わせの整理が必要ではないか。
- ・iPad は、利用者にストレスをかけない点が特徴であるが、しかし、しっかりと調査するにはパソコンの方が能力は高いところ、将来的には、iPadの対象者と、パソコンの対象者の層は二極化する可能性があり、その結果、訴求方法・内容が変わっていく可能性があるのではないか。
- ・厚生労働省のHPは、情報が整理されておらず、階層も深すぎる、検索エンジンも十分ではないため、訪問者は情報検索を途中であきらめてしまうのではないか。
- ・一般国民から意見を吸い上げることは重要であるが、意見を言う者の偏りを考慮することは必要ではないか。言いたい人は言って下さい方式では、誰の声を採っているのかが不明となる可能性があり、集める方式の検討が必要ではないか。

○（要望として）

- ・国などの相談案件では、縦割りのため横の関係が見えないのと、支援策を探すことに時間がかかり、相談者と支援策の間にミスマッチが生じているのではないか。
- ・ライフリンクDB (<http://lifelink-db.org/>) では、ぐるナビのように、自分の状況から相談先・支援策を検索できるシステムを提供しているが、同様の考えを厚生労働省が中心になってすべきではないか。