

## ◇◇ヘルスケア関連産業で海外市場をねらえ◇◇

バブル崩壊以降、日本はそれ以前の活気を取り戻せないまま 20 年以上が経過した。また近年も、リーマンショックや東日本大震災、領土問題など、経済社会全般にわたる数多くの困難に接し、いまだ復活の機会を見いだせずにいる。そうした中、2012 年 7 月 31 日、野田内閣は経済社会が抱える課題解決を新たな需要や雇用創出のきっかけとし、その後の成長につなげることを目指した「日本再生戦略」を閣議決定した。新成長戦略では 7 つの戦略分野が示されている。その 1 つが、わが国の強みを生かし成長を牽引し得る、医療・介護、健康といったヘルスケア関連産業を対象とした「ライフ・イノベーションによる健康大国戦略」である。この中で政府は、2020 年における目標値として約 50 兆円の新規市場と 284 万人の新規雇用の創出を掲げている。

2020 年時点の市場規模のうち、約 20 兆円は日本企業が獲得する海外市場である。この数字からは、ヘルスケア関連産業の海外展開に、大きな期待が寄せられていることがわかる。わが国のヘルスケア関連産業は、少子高齢社会が抱える内需に対して高品質なサービスや優れた製品を供給できる能力を備えつつあるが、外需に対しては現時点で応え得る能力を持っているとは言い難い。ミクロにみれば、高度な治療技術を持ち世界各国で活躍するスーパードクターを数多く輩出するなど、個々人としての技術は高い水準にある。しかし、企業レベルでみると、売上高で 10 位以内に入る規模の製薬メーカーや医療機器メーカーはなく、総体として日本の医療水準は決して高いとは認識されていない。

一方、海外市場を獲得できている諸外国に目を転じると、それぞれのメーカーが強さを持っていることはもちろん、それらをつないで大きな動きにする仕組みをうまく導入していることがわかる。例えば、医療機器メーカーと政府関係者が訪問団を組んで新興諸国をめぐることを通じて、現地政府や医療機関との共同事業の約束を取り付けたり、トップ外交による販促活動を展開したりしている。こうした取り組みが成果を上げていることから、これまでにわが国で行われてきた施策の延長や各メーカーによる限定的なシェア争いだけでは目標の達成が難しいことが推察できる。海外市場で 20 兆円を獲得するには、散在する高度な技術や高品質なサービス、優れた製品、さらにはそれらを生み出す主体も含めて「ヘルスケア関連産業」の名のもとにパッケージ化し、1 つの仕組みとして海外に展開することが効果的であろう。

こうした考えに呼応する形で経済産業省を中心に、オールジャパンとして日本式医療の海外展開（アウトバウンド）支援と外国人患者の受け入れ（インバウンド）支援を行う「Medical Excellence JAPAN（以下、MEJ）」が検討されてきた。2011 年 10 月には同一名称を冠する一般社団法人も設立された。MEJ には、国内医療機関や医療機器メーカー、関連サービス事業者等も参画の検討を始めており、オールジャパン体制によるヘルスケア関連産業の海外展開は、いよいよ本格化に向けて動き出した。我々もオールジャパンの一員として活動を支援するとともに、その展開に大いに期待したい。

平成 24 年 10 月 公共経営コンサルティング部 小松 康弘

## 【シリーズ:「成熟国家 日本」のあるべき統治システム】

## 【第8回】 グローバルでの競争力確保に向けたデンマークの雇用政策

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部  
主任コンサルタント 小林 一幸

### 1. 国の統治のあり方検討 –デンマークの 政策に着目する意義–

国の統治のあり方についての近年の議論動向をみると、民間に任せるべきことは民間に任せ、地方に任せるべきことは地方に任せるとの議論が多く見られる。この議論はただちに否定されるものではないが、中央政府として関わり続けるべきもの、あるいは関わりを強化すべきものについての議論とあわせて検討される必要がある。人口減少や高齢化が進む中で、国家としての経済成長を目指す際に、中央政府の関与のあり方はどのようなものだろうか。

この問いに対し、前号ではシンガポールを事例に、一定の範囲・方法によって国家が市場に介入することが、国内企業や産業の育成および競争力強化に資するという論じた。このシンガポールの事例に加えて、本稿ではデンマークを取り上げたい。デンマーク、フィンランド、スウェーデンといった北欧諸国では、社会福祉国家として手厚い社会保障の仕組みが備わっているなど、いわゆる「大きな政府」の代表例である。しかも、グローバル企業を多く輩出している国々であり、決して経済状況が縮小均衡に陥っているわけでもない。北欧諸国がどのようにしてグローバル企業を輩出するなどの経済成長を維持しているのかについて把握しておくことは、今後のわが国の統治システムのあるべき姿を検討するうえでも意義があると考えられる。本稿

では、デンマークの事例をもとに、わが国の統治システムのあり方への示唆を整理する。

### 2. デンマークの「フレキシキュリティ」と呼ばれる仕組み

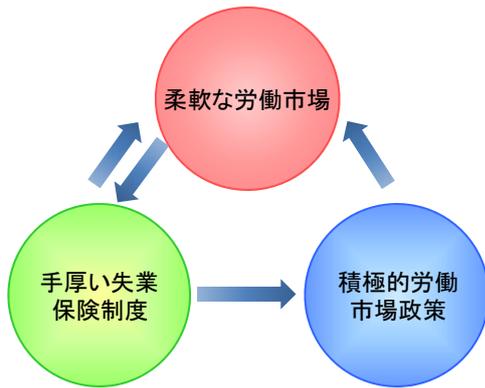
デンマークは面積が約 4.3 万 km<sup>2</sup>、人口は約 558 万人\*<sup>1</sup>で、九州とほぼ同じ面積に兵庫県とほぼ同じ人口が暮らす小国であるが、1人当たり GDP は世界トップレベルにある。風力発電機メーカーのヴェスタス、製薬メーカーのノボ・ノルディスクなどがデンマークのグローバル企業として挙げられる。

デンマークは柔軟な労働市場と手厚い社会保障とを同時に成り立たせるフレキシキュリティ\*<sup>2</sup>と呼ばれる仕組みによって、高福祉とグローバル化による経済の成長の促進を図ってきた。この仕組みは柔軟な労働市場、手厚い失業者保険制度、積極的な労働市場政策の3点によって成り立っており、「黄金の三角形」とも呼ばれている。この3点の密接な相互連携によって、雇用の保証（同一企業内の雇用保証ではなく、職業訓練などの活性化施策と手厚い失業給付を基盤とした雇用の場の確保）を実現している。

\*1 出所は、デンマーク統計局（2012年）

\*2 労働市場の柔軟性（Flexibility）と保障（Security）を両立させようとする政策を表した造語

図表 1 デンマークの黄金の三角形



出所) Madsen, P. K. (2005) How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labor market in a Scandinavian welfare state

### 1) 柔軟な労働市場

雇用者による恣意的な不公正解雇に対しては厳格に規制する一方、事業縮小や撤退といった経済的理由による整理解雇については労使協議で解決すべき問題として余計な公的介入を控えている。

### 2) 手厚い失業保険制度

事業縮小や撤退といった経済的理由による整理解雇が労使協議によって実施できるのにあわせて、デンマークでは失業保険制度が充実している。基本的に、失業直前3カ月平均の90%を上限とした金額を受け取ることができる。

### 3) 積極的労働市場政策

失業後に次の仕事に移るための職業教育プログラムや再就職支援制度が充実しており、失業者が短期間のうちに再就職できるような支援がされている。

## 3. 黄金の三角形を成立させている積極的な雇用政策

デンマークが黄金の三角形と呼ばれる仕組みを実現できているのは、特に積極的な雇用政策が強く影響している。デンマークでは、失業者抑制とグローバル化による経済競争に対処するために、単なるセーフティネット型の失業給付ではなく、個々人の雇用能力を拡大させる雇用政策を志向した。そのため、失業状態をできるだけ短くし、再就職してもらう取り組みに注力している。

デンマークの失業保険制度については図表2に示した。前述のとおり、基本的に失業直前3カ月の平均給与の90%を上限とした金額を受け取ることができるものの、受給の条件としてジョブセンター（職業安定所）への登録、ジョブセンターでの面接の実施、求職活動の実施、職能向上のための教育への参加が求められており、できるだけ早い再就職を促進している。

失業者の早期再就職実現に向けた取り組みは、1990年代前半から実施されている積極的労働市場政策が基本となっており、求職活動および職能向上を支援している。現行の制度は、失業者との継続的な連絡の維持と、アクティベーションと呼ばれる失業保険の受給資格を維持するために参加が必要な職能向上を目的とした教育および労働プログラムから構成されている。

図表2 デンマークの失業保険制度

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・失業保険は任意加入</li> <li>・保険料は年額3,672クローネ（約48,000円）</li> <li>・企業からの保険料負担はなし</li> </ul>
受給条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最低1年間失業保険に加入していること</li> <li>・失業保険に加入している状態で、定められた期間の勤務実績があること             <ul style="list-style-type: none"> <li>- フルタイム勤務の場合、過去3年間に52週間（1,924時間）</li> <li>- パートタイム勤務の場合は、過去3年間に34週間（1,258時間）</li> </ul> </li> <li>・地元のジョブセンター（職業安定所）に登録</li> <li>・法律で定められたジョブセンターおよび失業保険基金との面談に出席</li> <li>・1日前の通知で、フルタイムの仕事への勤務を開始できること</li> <li>・求職活動をすること</li> <li>・アクティベーションへの参加</li> </ul>
受給期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最大2年間（失業者になってから3年以内であること）</li> </ul>
受給額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・失業直前3カ月の平均給与の90%を上限</li> <li>※ただし1日当たり766クローネ（約10,000円）を超えて受給はできない</li> </ul>

出所) JETRO「デンマークの雇用政策」(2011年4月)よりNRI作成

### 1) 失業者との継続的な連絡の維持

失業者に対して積極的な再就職支援をするために、ジョブセンターでは失業者ごとに担当者が選定され、この担当者が履歴書面談、求職面談、受給資格審査面談を実施する。これらを通じて、失業者の求職状況を定期的に確認することで、早期再就職への適切なアドバイスを提供するとともに、失業者が求職活動を怠らないように監視することも可能にしている。

#### ①履歴書面談

失業者は、失業後1カ月以内に、履歴書面談をする。履歴書面談では、作成した履歴書について担当者から承認を受けなければならない。

#### ②求職面談

履歴書面談後3カ月ごとに、ジョブセンターで求職面談が実施される。当該失業者がすぐに就職可能な能力を有している場合は、求職活動の内容についての面談がなされる。当該失業者が、職能不足等からすぐに就職できない場合は、就職可能になるための対策についての面談が実施される。

### ③受給資格審査面談

失業保険を受け取るためには、失業者は労働市場にすぐに復帰できる状態にななければならない。そのために、国内に滞在し、特定職種のみではなく幅広く求職活動を行い、ジョブセンター等から斡旋された仕事に対し、勤務開始の1日前の通知で就業できることが求められている。

受給資格審査面談は、この条件を満たすかどうかを判断する目的の面談である。再就職するために何をしているか、今後どのような求職活動をするのかについても面談がなされる。この面談は履歴書面談後3カ月ごとに行われる。

### 2) アクティベーション

アクティベーションでは、失業者の職能向上を目指した活動が行われている。具体的には以下のような4つのプログラムが用意されている。失業者はアクティベーションのプログラムを受ける義務があり、このプログラムを受けないと失業保険の受給資格を失ってしまう。

### ①カウンセリング、ガイダンス

プログラムの開始にあたり、失業者にプログラムの情報提供やガイダンスを実施する。

### ②企業における職業訓練

職業訓練とは、再就職への方向性を決定する必要がある失業者と、職務・言語・社会的能力の不足などにより、通常の労働市場で職を見つけることが困難な失業者向けのプログラムである。民間企業や公共セクター等が、雇用主に賃金補助金を支給し、職業訓練の場の提供に協力してもらう。

### ③給与補助による採用

失業者の職務・言語・社会的能力の再訓練のために、雇用主に賃金補助が支給されることで失業者に一時雇用が提供される。②の企業における職業訓練とは異なり、民間企業での採用の場合は、通常の労働・給与条件で採用される。

### ④言語教育

移民や難民のために、デンマーク語の教育を実施している。

図表3 失業者の早期再就職実現に向けた取り組み

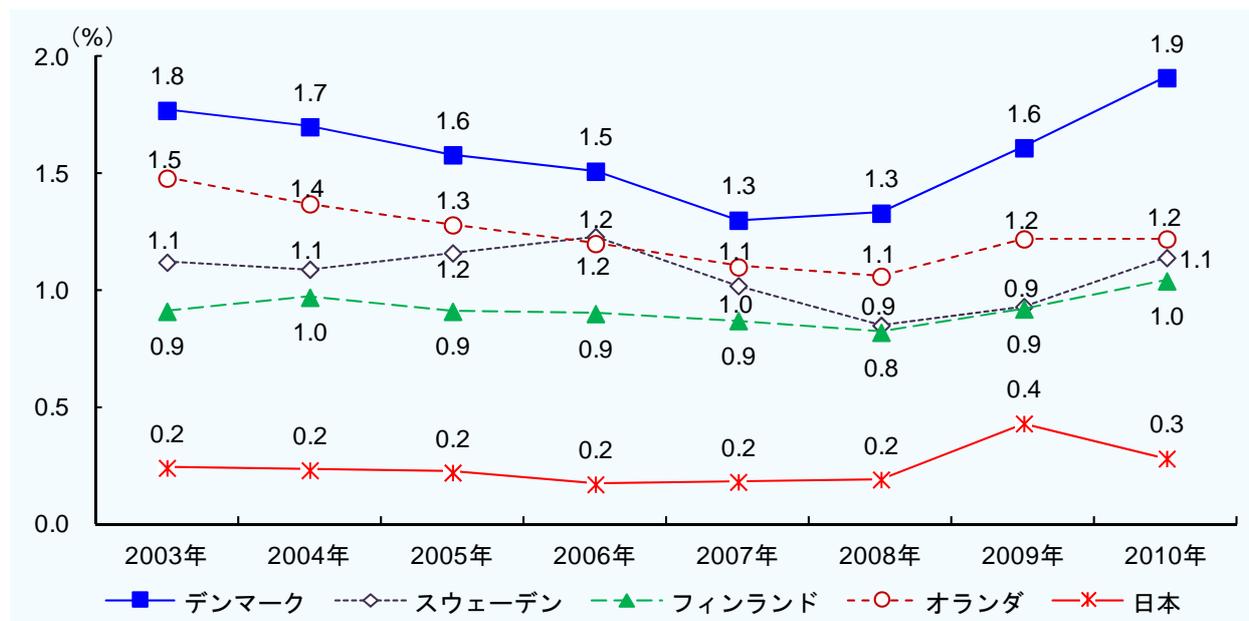
概要	・継続的なコミュニケーションと、アクティベーション(職能向上のための教育)の2本立て
継続的なコミュニケーション	・履歴書面談 ・求職面談(3カ月ごと) ・受給資格審査面談(3カ月ごと)
アクティベーション	・30歳以上60歳未満が対象で、遅くとも失業後9カ月後に受ける権利および義務が発生 ①カウンセリング、ガイダンス ②企業における職業訓練 即時に就職可能な能力を持つ場合は最大4週間 上記に当てはまらない場合は最大13週間 ③給与補助による採用 民間企業や公共セクターへの就業を通じて、失業者の職務、言語、社会的能力を再訓練(賃金補助あり) ④言語教育

出所) JETRO「デンマークの雇用政策」(2011年4月)よりNRI作成

デンマークでは、このような手厚い雇用政策を可能にしている条件として、職業紹介、教育訓練、障害者就労支援、失業者対策事業、新卒者対策といった、いわゆる積極的雇用対策事業に対して多額の公的資金が投入されている。経済協力開発機構(OECD)が公表し

ている各国の積極的雇用政策費の国内総生産(GDP)比率を比較すると、総じて北欧諸国の比率は高い。そのなかでも特にデンマークは高く(2010年で1.9%)、日本(同年0.3%)の6倍以上となっている。

図表4 積極的雇用政策費のGDP比



出所) 経済協力開発機構 (OECD) 「Public expenditure on active labour market policies% of GDP」  
(2012年7月11日) の試算をもとに NRI 作成

#### 4. 成長分野への再就職を迫る政府

このように、デンマークでは失業しても、できるだけ早く再就職できるように積極的な雇用政策をとっており、柔軟な労働市場を形成させている。

ただし、この政策は今なお改変を続けている。特に、いかに労働市場の柔軟性や流動性を確保するかという点について、さまざまな工夫がされている。

その工夫の1つは、再就職を支援するための手厚い支援であり、前述した失業者との継続的な連絡の維持とアクティベーションである。わが国でもハローワークでの就職相談や職業訓練のプログラムは用意されているが、デンマークの場合は失業者ごとに担当者が選定され、担当者が失業者の求職状況を頻繁に確認しながら二人三脚で再就職を目指している点、職業プログラム作成に労使や企業が深

く関わっており、より実践的なプログラムが用意されている点が異なる。

また一方で、個人の意向よりも市場の求める分野への再就職を迫る傾向も強めている。失業時のセーフティネットが充実していることがデンマークの特徴であったが、失業保険の給付期間短縮や、給付条件の厳格化が進められている。この背景には、失業者が長期間にわたって求職活動を十分に行わない、諸外国と比べて給付期間が長い、といった問題を解消しようという意図がある。失業保険の給付期間は、労働市場改革以前の1993年までは無制限であったが、1994年以降は徐々に制限されて2010年には2年間に短縮された。労働市場改革後の1994年と2010年を比較しても、この16年間で給付期間が7年間から2年間へと3分の1以下に短縮されたことになる。

図表5 デンマークの失業者対策の厳格化の変遷

施行年	内容
1994年	(労働市場改革を実施) ・失業保険給付期間が無制限から7年間に制限 - 7年のうち前半4年は12カ月間の職業訓練・教育を受ける権利と義務が発生、後半3年間は職業訓練・教育に参加しなければならない ・25歳以上の公的扶助受給者は需給からの1年後に職業訓練・教育への参加が義務化
1996年	・失業保険給付期間が6年間に短縮
1997年	・失業保険受給に必要な職歴が、直近3年間で26週から56週に拡大
1998年	・失業保険給付期間が5年間に短縮 ・原則的にすべての公的扶助受給者は受給開始3カ月後からアクティベーションの参加が義務化
1999年	・失業保険給付期間が4年9カ月間に短縮
2000年	・失業保険給付期間が4年3カ月間に短縮
2001年	・失業保険給付期間が4年間に短縮
2010年	・失業保険給付期間が2年間に短縮

出所) 嶋内健「デンマークにおけるアクティベーション政策の現状と課題」『立命館産業社会論集』(2008年9月)、菅沼隆「デンマークにおける失業手当期間の短縮—フレキシキュリティの解体?—」『週刊社会保障』(2011年2月14日号)よりNRI作成

失業保険の期間短縮や給付条件の厳格化により、半ば強制的に再就職をさせる仕組みになってきている。これによって、個人の希望よりも求人のある業界・企業への再就職を促進させている。その結果、成長の余地のある業界・企業への人材供給を実現してきた。1990年代はバイオや製薬企業の育成が進み、2000年代に入ってから環境分野の産業育成が進んできた。ヴェスタスに代表される風力発電産業を例にすると、デンマーク風力産業協会(Danish Wind Industry Association)によれば、2011年の同産業の就労者は25,520人と、2002年に比べて20%以上も増加している。風力発電関連の輸出額も、2011年までの5年間で年平均8%程度ずつ伸びている。

このような動きから、近年ではデンマークの雇用をめぐる仕組みは、柔軟性と保障の両立を目指した「フレキシキュリティ」と呼ぶよりも、流動性(Mobility)と教育(Education)を重視した政策であり「モビケーション」と捉えるべきとの主張も見られる。デンマークでは、保険給付期間や条件を厳しくして短期間で再就職させるモチベーションを高め、アクティベーションに代表される教育プログラ

ムによって、その時々市場が求めている能力をつけさせることで、成長分野への労働力供給支援を進めていると捉えることができる。

## 5. 経済成長への中央政府の関わり方

デンマークでは強制的に再就職を促すような政策を展開してまで労働力を成長分野にシフトさせ、経済力の維持向上を図ってきた。結果として、失業率も2007年と2008年は3%台まで低下していた。しかし、2008年の経済危機には対応できず、2009年と2010年の失業率が6~7%台にまで急増すると、減税や失業保険給付拡大といった政策を求める声が出てきている。政府は再就職させるための積極的雇用政策のさらなる強化を試みているものの、失業率を再び低下させるには至っていない(2011年の失業率は7.6%)。その意味では、現在のデンマークの仕組みが国家の経済力の維持向上に対する絶対的な政策とはいえない。

しかし、時代に沿った産業に人材をシフトさせ、国としての競争力を確保していく手段

の1つとして、デンマークの取り組みは日本としても参考になるのではないか。日本では、中高年の雇用の流動性が低く、成長産業への人材移転がうまく進んでいない。中高年であっても成熟産業から成長産業への労働移転を進めることが課題となっている。ますます激しくなる国家間の経済競争を勝ち抜くためには、多少強制的にでも労働市場を成長分野にシフトさせるような施策を案出していくことも一つの方向性である。

小さな政府を目指すにせよ、国家の経済競争力をどのように維持向上させていくのかというビジョンと、そのビジョンを実現するための効果的な検討をする部分において、中央政府としての役割は必要であろう。国家レベルで成長戦略を描くことは地方政府にはできないことであり、例えばデンマークのような積極的雇用政策も取るべき政策の選択肢になる。

#### 筆者

小林 一幸（こばやし かずゆき）  
株式会社 野村総合研究所  
公共経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
専門は、官民連携政策、公的組織改革、物流業界・交通インフラ業界の事業戦略立案・実行支援 など  
E-mail: k7-kobayashi@nri.co.jp

## ソーシャルメディアを利用した行政広報のガバナンスのあり方

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
上席コンサルタント 北村 倫夫

### 1. はじめに

東日本大震災以降、行政機関（省庁、自治体など）における Twitter や Facebook などのソーシャルメディアの利用が拡大している。その理由は、大震災時に Twitter が活躍したことを契機として、ソーシャルメディアが行政機関の情報発信手段として有効と認識されつつあること、また、行政機関の広報に対する考え方が「守り（ディフェンシブ）の広報」から「積極的（アクティブ）な広報」へと変化していること、などである。

一方で、行政広報にソーシャルメディアを利用するにあたって、「成りすまし」による偽情報（デマツイート）の流通、利用者の情報格差の拡大、メディアの乱立による利用者の混乱、情報システムの脆弱性などの問題が一部で発生し、その増加が懸念されている面もみられる。

本稿では、省庁や自治体が行う行政広報におけるソーシャルメディアの利用実態を概観し、それらのメリット・デメリットを整理するとともに、行政広報の信頼性向上に向けたガバナンスのあり方について論点を提起したい。

### 2. 行政機関におけるソーシャルメディアの導入状況

省庁のソーシャルメディア導入状況をみると、対象とする 16 省庁のうち、例えば Twitter の公式アカウントを持っているのは、2012 年 7 月現在で 13 省庁、全体の 81% となっている（図表 1）。この中で、政府全体の広報を担っているのは、内閣官房の内閣広報室および内閣府の政府広報室である。内閣広報室では、「首相官邸 Twitter」、「官邸災害情報 Twitter」、「首相官邸オフィシャルブログ（官邸かわら版）」、「首相官邸 Facebook」を立ち上げている。また、政府広報室では「内閣府政府広報オンライン Twitter」、「政府広報オンライン Facebook」を運用している。

これらの省庁で利用されているソーシャルメディアの特徴は、①国民への「政策情報の発信手段」として活用されており、必ずしも国民との双方向コミュニケーション手段とはなっていないこと、②政策情報を発信する中心的なツールである公式ホームページへの誘導性が重視されていること、などが挙げられる。

一方、自治体を中心とする公共機関（国・独立行政法人除く）の公式 Twitter アカウント数をみると、2012 年 8 月 6 日現在で、全国 541 アカウントに達している（図表 2）。ただし、都道府県当たり換算すると、関東以外では 10 アカウントを下回っており、ソーシャルメディアの導入と普及は緒に就いたばかりといえる。

図表 1 省庁における Twitter アカウント数  
(2012年7月現在)

省庁	Twitter アカウント数
内閣	2
内閣官房	2
内閣法制局	0
人事院	1
内閣府	4
総務省	3
法務省	0
外務省	4
財務省	4
文部科学省	3
農林水産省	1
経済産業省	8
厚生労働省	1
国土交通省	4
環境省	0
防衛省	2
合計	39

出所) 株式会社 CGM マーケティング「公的アカウント管理システム」の集計等をもとに NRI 作成

図表 2 公共機関の公式 Twitter アカウント数  
(2012年8月6日現在)

	公式アカウント		都道府県当り
	実数	構成比%	平均数
北海道・東北	65	12.0	9.3
関東	229	42.3	32.7
中部	77	14.2	8.6
近畿	67	12.4	9.6
中国	23	4.3	4.6
四国	21	3.9	5.3
九州・沖縄	59	10.9	7.4
全国	541	100.0	11.5

注) 国・独立行政法人除く

出所) 株式会社 CGM マーケティング「ツイナビ」の集計をもとに NRI 作成

### 3. 行政広報にソーシャルメディアを利用するメリット

省庁や自治体の行政広報にソーシャルメディアを活用する際のメリットを、情報の受け手である国民側の視点、情報の出し手である行政側の視点の双方からまとめると、以下のとおりとなる。

NRI パブリックマネジメントレビュー October 2012 vol.111 -2-

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。  
Copyright© 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

### 1) 国民からみたメリット

#### ①行政の政策や活動についての必要な情報を迅速に入手できる

行政機関のホームページよりもソーシャルメディアを利用するほうが、迅速に情報を得ることができる。特に、大規模災害発生時には、行政機関からリアルタイムで出される災害情報は、最も信頼できる情報源の一つとして、判断や行動の役に立つ。

#### ②他の人々の意見（生の声）がわかる

Twitter や Facebook のサイトでは、「いいね！」の数や書き込み内容を見ることにより、他の人々がどのような意見や感想を持っているかがわかる。従来のホームページでの「問い合わせ」では、他の人々の問い合わせの内容は公開されないためわからない。

#### ③いつでも・どこからでも気軽にアクセスできる

国民がソーシャルメディアを利用する際の主要な機器は、スマートフォンや携帯端末などのモバイル機器であり、移動中や外出中にいつでも・どこからでも、アクセスできるという利点がある。

### 2) 行政側からみたメリット

#### ①既存メディアを補完し、重要情報を国民に迅速かつ広範に伝達できる

ソーシャルメディアは、情報の更新をタイムリーに通知できること、口コミ効果による情報伝播力が高いことなどによって、重要な行政情報を多くの国民に迅速に提供できる。

## ②多数の国民の意識・意見を「可視化」できる

行政機関にとってソーシャルメディアは、国民の意識や意見の「可視化」、すなわち「広聴機能」を発揮する有効なツールとなる。例えば、Twitter では災害時に人々が何に対して不安を抱いているかが可視化される。

## ③行政と国民の間の「コミュニケーションの距離」を縮めることができる

行政機関のソーシャルメディアでは、「返信しない」ことが原則となっているが、首長のブログ、Twitter、Facebook では、個人の考えが示される。このことによって、国民と行政機関とのコミュニケーションの距離が縮む。すなわち親近感が増すことが期待できる。

## 4. 行政広報にソーシャルメディアを利用するデメリット

以上のように、ソーシャルメディアの利用には多くのメリットを期待できるが、一方で以下のようなデメリットもある。

### 1) 国民からみたデメリット

#### ①「成りすまし」による偽情報（デマツイート）を受け取る危険性

東日本大震災では、「成りすまし」による大量のデマツイートが、Twitter のリツイート (RT) の機能によって多くの人に拡散した。デマツイートでは、「これは厚生労働省からの情報です」、「市の職員からの情報を転送します」など、省庁や自治体の権威を悪用されることが多い。

## ②ソーシャルメディアの利用面における情報格差の発生

国民の間には依然として大きな「情報格差」(デジタルデバイド)が存在する。その結果、ソーシャルメディアを自由に使える人と使えない人によって、得られる情報の量や速さに大きな差が生じる。実際に東日本大震災でも、被災地にはソーシャルメディアを使えない高齢者が多く、使える人との間で大きな情報格差が生まれた。

## ③ソーシャルメディアの乱立による利用者の混乱

国民側からみると、Twitter、Facebook、ブログなどソーシャルメディアが乱立し「どのメディアを利用すればよいかわからない」、「メディアによる発信情報の違いがわからない」などの問題が生じている。

### 2) 行政側からみたデメリット

#### ①国民に広く平等に情報を伝えることの限界

ソーシャルメディアの主な利用者は、「インターネット世代」、すなわちアーリーアダプター\*1である。行政の情報伝達や広報は、国民の広い階層を対象としなければならない。従って、現時点における行政機関のソーシャルメディア利用は、国民に平等に情報を伝えるという点で限界がある。

#### ②不適切な情報や誤った情報の発信によるトラブル発生の危険

職員が個人で Twitter や Facebook を利用する場合、公務員として不適切な発言や誤解を招く発言をして、トラブルになる可能性がある。また、発信した情報に誤りがあった場合、情報の訂正や削除が難しいため、トラブルになる危険性もある。実際に、投稿者の不適切な発言がもとになり苦情が

\*1 新製品や新サービス、ライフスタイルなどを、早期に受容する人々のこと。

相次いだ結果、アカウントの閉鎖に追い込まれた自治体の例もある。

### ③サービスの基盤となる情報システムの脆弱性

ソーシャルメディアは、民間企業が提供する無料のツールであるため、情報システム全体の信頼性やセキュリティの面で問題の発生する可能性がある。例えば、アクセスの集中によりサイトにつながらない、予告なしでサービスが使えなくなるなどである。

### ④ソーシャルメディアで扱う情報の「文書管理」の難しさ

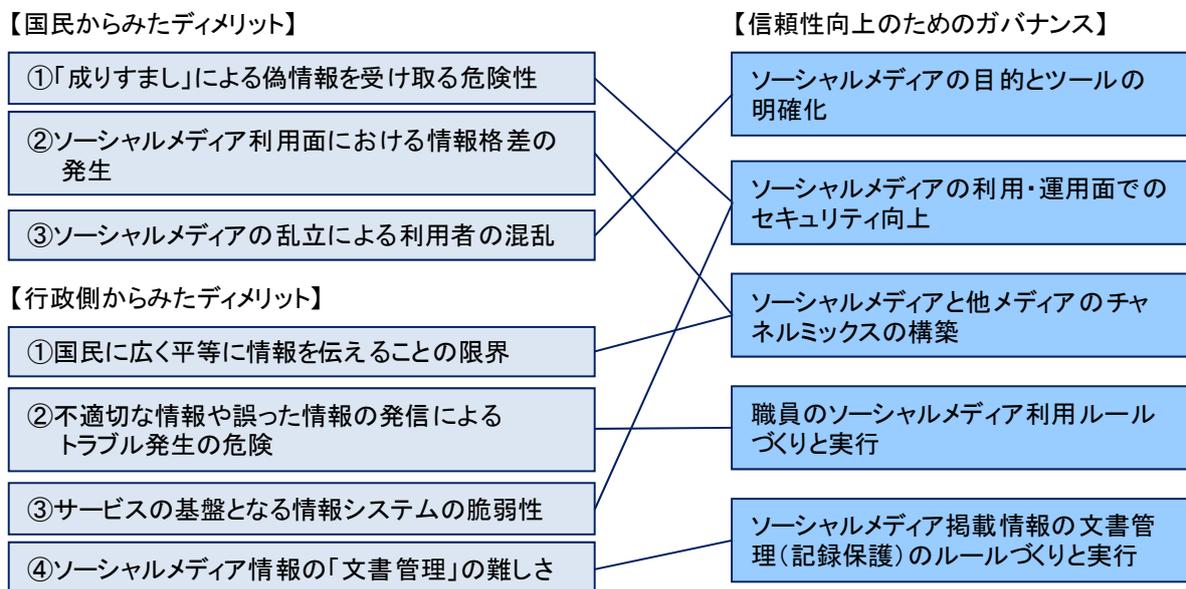
現在、日本ではあまり問題となっていないが、今後はソーシャルメディアを使って発信する情報の文書管理面での課題が発生

すると予想される。ソーシャルメディアで発信した情報を、どこまで記録保護するか、どの部署がその責任を持つかなど、明確な基準が必要になってくる。

## 5. ソーシャルメディアによる行政広報の信頼性向上のためのガバナンスのあり方

前述のように、デメリットも多く指摘できるが、行政機関と国民の新しいコミュニケーションのあり方を模索していくうえで、ソーシャルメディアの利用拡大は望ましいことであると判断される。その立場から、ソーシャルメディアによる行政広報の信頼性を高めていくためのガバナンスのあり方を示すと図表3のとおりとなる。

図表3 ソーシャルメディアを利用した行政広報のガバナンスのあり方



### 1) ソーシャルメディアの目的とツールの明確化

省庁や自治体は、ソーシャルメディアの乱立による利用者の混乱を解消するために、目的とその達成に最適なツールを明確にして、

運用することが望ましい。

ソーシャルメディアを利用した行政広報の目的として想定されるのは、図表4に示される5つである。

図表4 ソーシャルメディアを利用した行政広報の目的と望ましいツール

行政広報の目的	望ましいツール(代表例)
a) 行政ホームページの掲載情報の再掲載による周知	Facebook、YouTube
b) 行政ホームページの掲載情報(更新された場合)への誘導	Twitter、Facebook
c) 行政ホームページには未掲載情報の掲載	Facebook
d) 国民からの意見の収集	現在はほとんど使われていないが、利用の検討が望ましい
e) 国民から寄せられた意見に対するコメントの掲載	

## 2) ソーシャルメディアの利用・運用面でのセキュリティ向上

ソーシャルメディア利用の問題のひとつとして懸念されているのが、Twitterの「成りすまし」による偽情報(デマツイート)の伝播である。それを防ぐためには、行政機関の公式Twitterのアカウントを正確に国民に伝えることが重要である。日本では、省庁や自治体がTwitterを運用する際には、公式ナビゲーターである「ツイナビ」から手続きすることによって、公認アカウントの取得が可能になっている。また、経済産業省では、「Twitterアカウントの運用を行っている公共機関一覧」を公表している。利用者は、このリストを参照することにより、公式アカウントを確認することができる。今後は、こうした取り組みを他のソーシャルメディアへ広めていくことが望ましい。

## 3) ソーシャルメディアと他のメディアの最適なチャネルミックスの構築

ソーシャルメディアを使って行政広報を行う場合には、情報の伝わる対象者に偏りがでてくる。また、TwitterやFacebookなどのサービスの違いによって、利用者層が異なる。さらに、ソーシャルメディアを使える人と使えない人の間でも大きな情報格差が生じる。従って、行政が国民の広い層に平等に情報を行き届かせるためには、ホームページ、ソーシャルメディア、マスメディアを対象として、最適なチャネルミックスを構築していくことが必要である。例えば、大規模災害時には、

災害情報をテレビやラジオとインターネットに同時に情報配信する、Twitter情報を自動集約してホームページへ掲載する、TwitterやFacebookの告知情報によってホームページの主要コンテンツへ誘導する、などである。

## 4) 職員を対象としたソーシャルメディア利用のルールづくりと実行

職員が個人でTwitterやFacebookなどを利用する例が増えている。それに伴い、公務員として不適切な発言や誤解を招く発言をして、トラブルになる可能性も高まると予想される。このため、今後、行政機関では、職員を対象にソーシャルメディアを利用する際の基本的な考え方や留意点(守秘義務の遵守、プライバシー権や著作権などへの配慮、文章の書き方、トラブル発生時の対処方法など)を示したルールづくりと実行が重要となる。

## 5) ソーシャルメディア情報の文書管理(記録保護)のルールづくりと実行

今後、日本では、省庁や自治体がソーシャルメディアを利用して発信した情報について、どの範囲まで「行政文書」とみなすか、また管理対象とする場合の保存方法や保存期間などに関するルールづくりと実行が必要になる。

## 6) 行政機関におけるソーシャルメディア運用ポリシーの策定と実行

これまで述べたようなガバナンスを実施していくには、省庁や自治体が、「ソーシャルメディア運用ポリシー」を策定し、それに沿っ

て運用していくことが重要である。その際には、「内部向け運用ポリシー」と「外部向け運用ポリシー」の2つを区別し、両方を策定すべきである。これらの運用ポリシーの項目イメージは、図表5のとおりである。

「内部向け運用ポリシー」は、職員がソーシャルメディアを利用する際の基本原則、留意点、トラブル発生時の対応方法、相談窓口などを示すものである。省庁での作成例はまだないが、地方自治体では作成例が増えつつあり、今後は省庁でも作成することが望まし

い。

「外部向け運用ポリシー」は、行政機関の運用するソーシャルメディアのサービス名、提供主体、サービスの目的と提供情報、サービスの提供体制、投稿コメントへの応答方針、セキュリティ対策など、国民が利用する際に必要となる事項を示すものである。

外部向け、内部向けの運用ポリシーを作成することで、行政機関のソーシャルメディアの信頼性が著しく向上すると考えられる。

図表5 ソーシャルメディアの運用ポリシーの項目イメージ（外部向け、内部向け）

A: 外部向けソーシャルメディア運用ポリシーの項目案	
1) サービス名称	① アカウント名 ② アカウントURL
2) サービス提供主体	① 組織名称 ② 運用管理責任者 ③ 投稿者
3) サービスの目的と提供情報	① サービスの目的 ② 提供する情報の種類と内容 ③ 他のソーシャルメディアとの連携の仕方
4) サービス提供体制	① サービス運用時間 ② サービスの変更・停止に係る事項 ③ サービスへの問い合わせ先
5) 投稿コメントへの応答方針	① 投稿の方針（フォロー、ツイート、リツイートなど） ② 返信の方針
6) セキュリティ対策	① 成りすましなどの防止策 ② システムダウンの際の対処方法
7) 免責事項	① 提供する情報の内容に係る免責事項 ② サービスの変更・停止などに係る免責事項 ③ サービス提供の動作環境に係る免責事項
8) 禁止事項	① 権利侵害などに係る禁止事項 ② 社会的な禁止事項 ③ 当該サービスに対する禁止事項
9) 著作権などの権利関係に係る留意事項	
10) 個人情報の取り扱い・保護に係る事項	
11) ソーシャルメディア情報の記録保護に係る事項	

B: 内部(職員)向けソーシャルメディア運用ポリシーの項目案	
1) ソーシャルメディアの定義	
2) ソーシャルメディア利用のメリット・デメリット	
3) ソーシャルメディア利用にあたっての基本原則	
4) ソーシャルメディアを利用する場合の留意事項	① 守秘義務 ② 発信情報の内容 ③ 発信情報の責任の所在 ④ 発信情報に対する意見・質問への対応 ⑤ 著作権などの権利関係
5) ソーシャルメディア利用上の禁止事項	① 発信を禁止される情報 ② 禁止される行為
6) トラブルへの対処方法	① トラブルの防止方法 ② トラブル発生後の対処方法
7) 相談窓口	

## 6. おわりに

ソーシャルメディア運用ポリシーの策定を、より多くの省庁や自治体で実現させていくためには、行政機関向けの「ソーシャルメディア利用ガイドライン」の策定が必要となる。

行政機関がソーシャルメディアを活用して、情報発信する際の留意事項を示したガイドラインとして、2011年4月に内閣官房、総務省、経済産業省が共同で作成した「国、地方公共団体等公共機関における民間ソーシャルメディアを活用した情報発信についての指針」がある。

しかし、本指針の中には、「アカウント運用ポリシーの策定と明示」という項目はあるが、そこには「アカウント運用ポリシー（ソーシャルメディアポリシー）を策定してください」と書かれているのみで、運用ポリシーの具体的な項目や内容は示されていない。

これでは不十分であるため、省庁や自治体が運用ポリシーを作成するにあたり、参照し参考とすべき内容を示した、行政機関共通ガイドラインの作成が求められる。

### 筆者

北村 倫夫（きたむら みちお）  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
上席コンサルタント  
北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院客員教授（兼任）  
専門は、公共経営、国土・地域・都市政策、  
経済・産業政策 など  
E-mail: m-kitamura@nri.co.jp